INPUT

Les Services Micros et Réseaux Locaux

Termes et Conditions des Offres, 1995-2000

Programme France

Les Services Micros et Réseaux Locaux

Termes et Conditions des Offres, 1995-2000

INPUT®

Frankfurt • London • New York • Paris • San Francisco • Tokyo • Washington D.C.

INPUT®

Avec INPUT, les Directions Générales, impliquées sur les marchés des technologies de l'information, prennent des décisions plus rapides et optimales. Depuis 1974, utilisateurs et fournisseurs bâtissent leurs réflexions stratégiques et engagent leurs actions à partir des données, des analyses et des recommandations délivrées par INPUT, société internationale spécialisée sur les marchés des logiciels et services. N'attendez plus pour tirer parti, vous aussi, des connaissances et de l'expertise mondiale d'INPUT. Contactez-nous.

Programmes en Souscription

- **Information Services Markets**
  - Données mondiales et nationales
  - Analyses par secteur d'activité
- **Systems Integration and Business Process Change**
- **Client/Server Applications and Directions**
- **IT Outsourcing Opportunities**
- **Information Services Vendor Profiles and Analysis**
- **EDI/Electronic Commerce**
- **U.S. Federal Government IT Markets**
- **IT Customer Services Directions**
- **Interactive Communications Services**
- **Multimedia Opportunities**

Composantes des Programmes

- Etudes de marché (plus de 100 titres par an)
- Bulletins de recherche sur les principaux enjeux, tendances, ...
- Projections à 5 ans
- Analyse de la concurrence
- Accès aux experts consultants
- Hotline

Bases de Données

- **Software and Services Market Forecasts Europe**
- **Software and Services Vendors**
- **U.S. Federal Government**
- **Commercial Application LEADS**

Etudes Specifiques

Pour les offreurs

- **Stratégie de marché**
- **Analyse d'opportunités**
- **Etude de satisfaction**
- **Positionnement**
- **Conseil en acquisition**

Pour les utilisateurs

- **Evaluation de fournisseurs**
- **Scenario d'outsourcing**
- **Opportunités de marché**
- **Aide à la planification**
- **Analyse comparée d'utilisateurs**

Autres Services

- Présentations, conférences
- Conseil Fusion/Acquisition
- Recherche de partenaires
- Newsletters

INPUT Worldwide

Frankfurt
Perchstaetten 16
D-35428 Langgöns
Germany
Tel. +49 (0) 6403 911 420
Fax +49 (0) 6403 911 413

London
Cornwall House
55-77 High Street
Slough, Berkshire
Tel. +44 (0) 1753 530444
Fax +44 (0) 1753 577311

New York
400 Frank W. Burr Blvd.
Teaneck, NJ 07666
U.S.A.
Tel. 1 (201) 801-0050
Fax 1 (201) 801-0441

Paris
24, avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris
France
Tel. +33 (1) 46 47 65 65
Fax +33 (1) 46 47 69 50

San Francisco
1881 Landings Drive
Mountain View
CA 94043-0848
U.S.A.
Tel. 1 (415) 961-3300
Fax 1 (415) 961-3966

Tokyo
Saida Building, 4-6,
Kanda Sakuma-cho
Chiyoda-ku, Tokyo 101
Japan
Tel. +81 3 3864-0531
Fax +81 3 3864-4114

Washington, D.C
1921 Gallows Road
Suite 250
Vienna, VA 22182
U.S.A.
Tel. 1 (703) 847-6870
Fax 1 (703) 847-6872

Champ de l'étude

Suivant le métier d'origine des prestataires, la valeur ajoutée mise en avant dans leur offre et le niveau d'implication de l'utilisateur final dans la réponse apportée, plusieurs catégories d'approche de l'externalisation de services micros et réseaux locaux ont été identifiées sur le marché français.

Ce rapport a pour objectif de mettre à plat ces différents niveaux de réponses existants et d'analyser les principaux impacts sur l'organisation des prestataires de services, notamment en termes économique et humain.

Une attention toute particulière est apportée au montage financier des offres de services micros et réseaux locaux et à l'étude des prix les plus couramment pratiqués sur le marché.

Enfin, ce rapport analyse les quatre grands atouts retenus par INPUT et permettant de différencier les offreurs sur le marché. Ils reposent sur :

- *la faculté du prestataire à mettre en oeuvre des tableaux de bord,*
- *l'assistance au client dans l'élaboration de son cahier des charges,*
- *son habilité à réunir et à manager des partenaires,*
- *sa capacité à gérer le changement chez son client.*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Etude réalisée par

INPUT
24 avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris, France

Publiée par
INPUT
Cornwall House, 55-77 High Street
Slough, Berkshire, SL1 1DZ
United Kingdom

Les Services Micros et Réseaux Locaux — Programme France

Termes et Conditions des Offres — France, 1995-2000

Copyright © 1995 d'INPUT. Tous droits réservés. Imprimé au Royaume-Uni.

Toute adaptation, reproduction, diffusion même partielle des informations contenues dans cette étude ainsi que leur stockage dans des bases de données est formellement interdit, sauf accord de l'éditeur.

Les informations contenues dans ce rapport sont la propriété d'INPUT.

Le Client convient de conserver confidentielles ces informations et de s'assurer qu'elles ne seront utilisées que par les employés du Client, à l'intérieur de l'Entreprise du Client et ne seront en aucun cas communiquées à aucune autre organisation et/ou individu, y compris la Maison-Mère, les agences ou filiales, sans le consentement écrit d'INPUT.

Le Client accepte de contrôler l'accès aux informations fournies pour empêcher toute divulgation non autorisée constituant une infraction au présent accord.

INPUT apporte tout le soin possible à la préparation des informations délivrées dans le cadre du présent accord et estime que les informations présentées sont correctes. Cependant, INPUT ne peut être tenue pour responsable d'aucune perte ou frais qui pourrait résulter d'une omission ou d'une inexactitude dans les informations fournies.

FROM • 729 • 1995

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Table des Matières

I	**Introduction**	**1**
	A. Objectifs	1
	B. Méthodologie	2
	C. Structure du rapport	6
	D. Définitions	8
	E. Autres études INPUT	12
II	**Résumé**	**15**
	A. Différents niveaux de réponse des prestataires à la problématique micro et réseaux des entreprises	16
	1. Un premier niveau de services très industrialisés	17
	2. Une évolution vers des réponses personnalisées	17
	3. Vers une intégration complète de l'utilisateur final dans la solution apportée	17
	B. Stratégies de production des offres	19
	1. La mutualisation des ressources pour une meilleure répartition des coûts	19
	2. Les téléservices informatiques comme moyen d'industrialisation des services	20
	3. Un montage financier tourné vers une optimisation des marges	21
	C. Tableaux de bord, assistance au cahier des charges et gestion du changement : atouts différenciateurs des offres	23
	1. Mesurer la qualité grâce aux tableaux de bord	23
	2. Aider à l'élaboration du cahier des charges pour mieux formaliser les besoins	24
	3. Conduire le changement pour accompagner les choix futurs	25

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

III	**Une structuration variable des offres**	**27**
	A. Des réponses différentes selon la problématique des entreprises	27
	1. Niveau 1 : des services industrialisés	28
	2. Niveau 2 : des réponses plus personnalisées	28
	3. Niveau 3 : des solutions intégrant l'utilisateur final	28
	B. Les modalités d'interventions chez les clients	34
	1. Une grande proportion d'interventions sur site	34
	2. De fortes demandes en mise à disposition de personnel	36
	3. Vers des formes de « régie partagée »	37
	C. La reprise de personnel : une pratique peu répandue	40
	1. Peu de contrats en font l'objet dans l'ensemble	40
	2. Une tendance évolutive mitigée selon les prestataires	41
	3. Des entreprises clientes discrètes sur cette pratique	42
IV	**Montage et conditions commerciales des offres**	**43**
	A. Orientations stratégiques de production des offres	43
	1. De la mutualisation des moyens	43
	2. De l'industrialisation des services	44
	3. Les nouveaux enjeux autour des téléservices informatiques	45
	B. Le montage financier des offres de services	47
	1. Principales méthodes d'élaboration de prix	47
	2. Taux de marge recherchés	50
	3. Savoir faire, optimisation des coûts et engagement sur des résultats : principaux arguments commerciaux justifiant le prix du contrat	52
	C. Prix rencontrés sur le marché	54
	1. Utilisation d'une grille de coûts standards : une pratique assez étendue	54
	2. Quelques bases référentielles de prix mentionnées par les offreurs	56
	3. Des révisions effectives en cours de négociation	58

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

D. La commercialisation des offres de services 60
1. Une vente principalement effectuée en directe 60
2. Le rôle des managers de projet 63
3. Un argumentaire basé sur la solution apportée 64

V Les atouts différenciateurs des offres 65

A. Le rôle des tableaux de bord 65
1. Une aide précieuse pour la mesure des gains de performance obtenus grâce au contrat 65
2. Quelques grandes familles d'indicateurs 67
B. L'aide à l'élaboration du cahier des charges 73
1. Un guide précieux pour les utilisateurs qui cherchent de nouvelles solutions 73
2. Une préparation à la formalisation de besoins pas toujours clairement définis 74
3. Un tremplin pour le montage du contrat 74
C. De la bonne gestion des partenaires 76
1. Pour mieux réunir des pôles de compétences 77
2. Pour mieux gérer et maîtriser les coûts 78
D. Comment gérer le changement ? 79
1. Tout contrat engendre un changement 79
2. De la nécessité d'accompagner ce changement 80
3. Et de le faire évoluer dans le temps 81

Annexe

A Glossaire 83
B Index 87
C Questionnaire 93

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Tableaux et Figures

I

Figure I-1	Structure de l'échantillon selon le type de prestataires, 1995	3
Figure I-2	Répartition des interviewés selon leur département d'origine, 1995	4
Tableau I-1	Les principaux modes de recours à du support externe pour la micro et les réseaux locaux	9
Tableau I-2	Définition de l'externalisation des services micros et réseaux locaux	10
Figure I-3	Principaux services délivrés autour des micros et des réseaux locaux	11

II

Figure II-1	Niveaux de structuration des offres des prestataires, 1995	16
Figure II-2	Positionnement des offreurs suivant leur approche de l'externalisation des services micros et de réseaux locaux, 1995	18
Tableau II-1	Pourquoi mutualiser les ressources et industrialiser les services, 1995	19
Tableau II-2	Principaux téléservices informatiques exploités dans le cadre de contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	20
Tableau II-3	Les étapes du montage financier d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	21
Figure II-3	Objectifs de marge brute moyens fixés pour les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux - par catégorie de prestataires, 1995	22
Figure II-4	Principaux indicateurs utilisés par les prestataires dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	24
Figure II-5	Rôle du prestataire dans la conduite du changement suivant le degré de maturité de l'entreprise, 1995	26

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

III

Tableau III-1	Les prestataires et leur approche de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux, 1995	29
Figure III-1	Positionnement des offreurs suivant leur approche de l'externalisation des services micros et de réseaux locaux, 1995	32
Figure III-2	Modes d'interventions des prestataires dans le cadre des contrats d'externalisation, 1995	35
Tableau III-2	Les prestataires et leur approche de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux, 1995	36
Figure III-3	Nombre moyen de personnes mises à la disposition du client par le prestataire dans le cadre d'un contrat d'externalisation, 1995	37
Figure III-4	Durée de mise à disposition du personnel chez le client dans les contrats d'externalisation, 1995	38
Figure III-5	Durée de mise à disposition du personnel chez le client dans les contrats d'externalisation - par catégorie de prestataires, 1995	39
Figure III-6	Part de la reprise de personnel dans les contrats d'externalisation - par catégorie de prestataires, 1995	40
Tableau III-3	Evolution de la reprise de personnel dans les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	41

IV

Tableau IV-1	Principaux téléservices informatiques exploités dans le cadre de contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	45
Tableau IV-2	Les étapes du montage financier d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	48
Figure IV-1	Politiques de prix suivies par les prestataires pour l'élaboration de leurs propositions commerciales, 1995	49
Tableau IV-3	Principaux facteurs pris en compte pour le montage financier des offres de services micros et réseaux locaux, 1995	50

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure IV-2	Objectifs de marge brute moyens fixés pour les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux - par catégorie de prestataires, 1995	51
Figure IV-3	Arguments commerciaux utilisés par les prestataires pour justifier le prix du contrat, 1995	52
Figure IV-4	Utilisation d'une grille de coût standard chez les prestataires de services micros et réseaux locaux, 1995	55
Tableau IV-4	Fourchettes de prix mentionnées par les offreurs pour quelques prestations standards, 1995	56
Tableau IV-5	Prix standards moyens mentionnés par les prestataires pour un ensemble de « combinaison de services », 1995	57
Figure IV-5	Typologie des révisions commerciales effectuées par les prestataires au cours de négociations d'un contrat d'externalisation, 1995	58
Figure IV-6	Vecteurs de commercialisation des offres de services micros et réseaux locaux, 1995	61
Figure IV-7	Principaux axes de progrès envisagés dans l'élaboration et la commercialisation des offres de services micros et réseaux locaux, 1995	62

V

Figure V-1	Mise en place du tableau de bord dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	66
Tableau V-1	Exemple d'indicateurs types exploitables dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	69
Figure V-2	Principaux indicateurs utilisés par les prestataires dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	70
Tableau V-2	Principales valeurs de référence mentionnées par les offreurs et utilisées comme indicateurs de performance, 1995	72
Figure V-3	Modifications contractuelles majeures envisagées par les prestataires au cours des cinq prochaines années	75

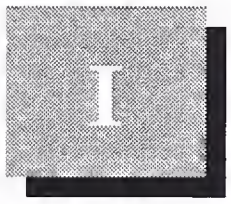
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure V-4	Evolution de la part de l'appel à la sous-traitance et/ou au partenariat, 1995-2000	76
Tableau V-3	Principaux partenariats recherchés par les offreurs de services micros et réseaux locaux, 1995	77
Tableau V-4	Les règles du jeu du partenariat dans le cadre des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	78
Tableau V-5	Les atouts du partenariat dans le cadre des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995	78
Figure V-5	Rôle du prestataire dans la conduite du changement suivant le degré de maturité de l'entreprise, 1995	80

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Introduction

A
Objectifs

La présente étude fait le point sur les termes et conditions des offres de services micros et réseaux locaux. Plus particulièrement, elle analyse :

- les différents niveaux de réponses apportées par les offreurs aux problématiques micros et réseaux locaux des entreprises et les modalités d'interventions auprès de leurs clients,
- elle détermine quelles sont les orientations stratégiques envisagées aujourd'hui pour une production optimale d'offres de services. Elle décrit le montage financier de ces offres et les conditions commerciales couramment pratiquées par les prestataires,
- enfin, elle présente les principaux atouts différenciateurs des offres sur le marché. Notamment, elle apprécie la valeur et le rôle des tableaux de bord, l'aide que peut apporter le prestataire dans l'élaboration du cahier des charges du client, l'enjeu stratégique qui se dessine autour de la gestion des partenaires du projet et comment l'offreur doit savoir conduire et gérer le changement induit chez le client par l'externalisation.

Note Importante
Nous vous recommandons de lire attentivement le cadre d'analyse retenu par INPUT pour étudier le marché des services micros et réseaux locaux. Toutes les définitions sont données au paragraphe D ci-après ainsi qu'à l'annexe A de ce rapport.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B
Méthodologie

La collecte des informations ayant servi de base à cette étude a été réalisée à partir de sources multiples :

1. Recherche documentaire générale

Celle-ci a été menée à partir du fonds documentaire d'INPUT qui rassemble des articles et des documents spécifiques aux marchés des services informatiques.

Ce fonds contient également l'ensemble des études publiées par INPUT aux Etats-Unis, en Europe et en France.

Pour les besoins de cette recherche, les études traitant plus particulièrement de l'évolution des services, du « downsizing », de l'« outsourcing », des réseaux et du client-serveur ont été sélectionnées. Elles ont été analysées attentivement afin de mieux connaître et de comprendre les stratégies de développement de ces segments de marché.

Les titres de ces études sont mentionnés au paragraphe E de cette introduction.

2. Recherche approfondie auprès des prestataires

L'analyse des termes et conditions des offres d'externalisation de services micros et/ou de réseaux locaux repose sur 30 interviews approfondies d'offreurs. Ces prestataires ont été sélectionnés suivant le degré de maturité de leur offre et de leur approche des problèmes rencontrés par les entreprises dans ce domaine. Pour effectuer ce choix, il a été nécessaire d'analyser en détail leur offre et de prêter une attention toute particulière aux solutions proposées à leurs prospects et/ou mises en place chez leurs clients.

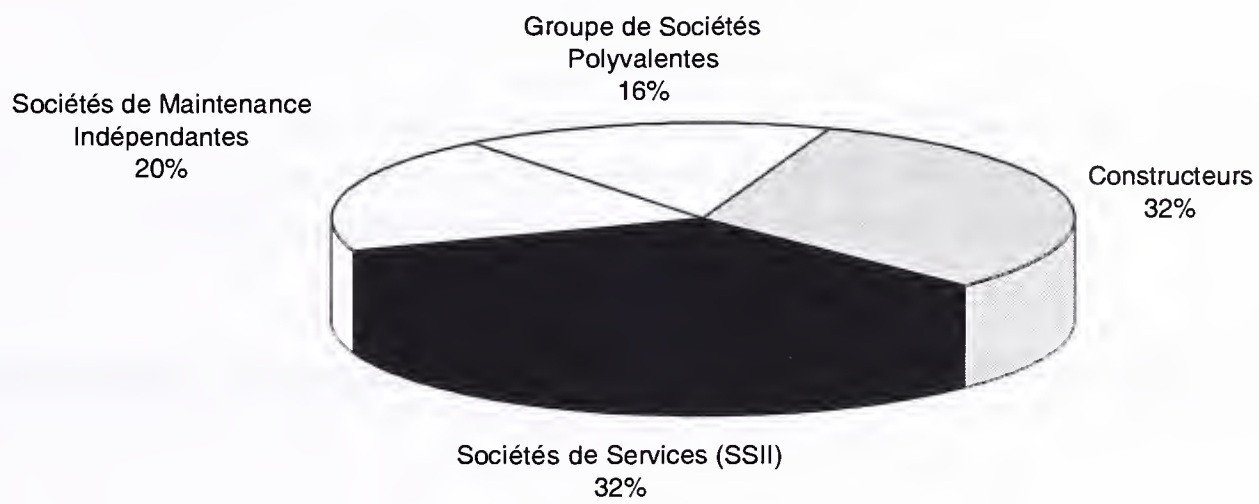
Les études antérieures éditées par INPUT depuis 1992 sur ce sujet ont facilité la démarche d'identification des prestataires à prendre en compte. Par ailleurs, le contact permanent avec les principaux acteurs permet de suivre, quasiment au jour le jour, le développement de leur offre et de leurs nouvelles approches du marché.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les offreurs ainsi sélectionnés appartiennent plus particulièrement au monde des constructeurs, des sociétés de maintenance indépendantes, des sociétés de services (SSII), et des distributeurs. Les éditeurs n'ont pas été consultés directement dans le cadre de ce rapport, leur offre étant désormais intégrée dans les réponses formulées par les familles de prestataires précédemment mentionnées. La structure de l'échantillon par grande catégorie d'offreurs est décrite dans la Figure I-1 ci-dessous.

Figure I-1

Structure de l'échantillon selon le type de prestataires, 1995



Base : 21 entreprises et 4 groupes de sociétés polyvalentes *Source : INPUT*

Une nouvelle catégorie d'offreurs, difficile à répertorier, apparaît sur le marché : celle des groupes de sociétés polyvalentes. Elle correspond aux différents rapprochements d'entreprises ayant des pôles de compétences qui sont en train d'être opérés par certains grands groupes. De tels rapprochements prennent la forme soit de partenariats (internes au groupe ou externes), soit se concrétisent à travers des fusions ou des acquisitions.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

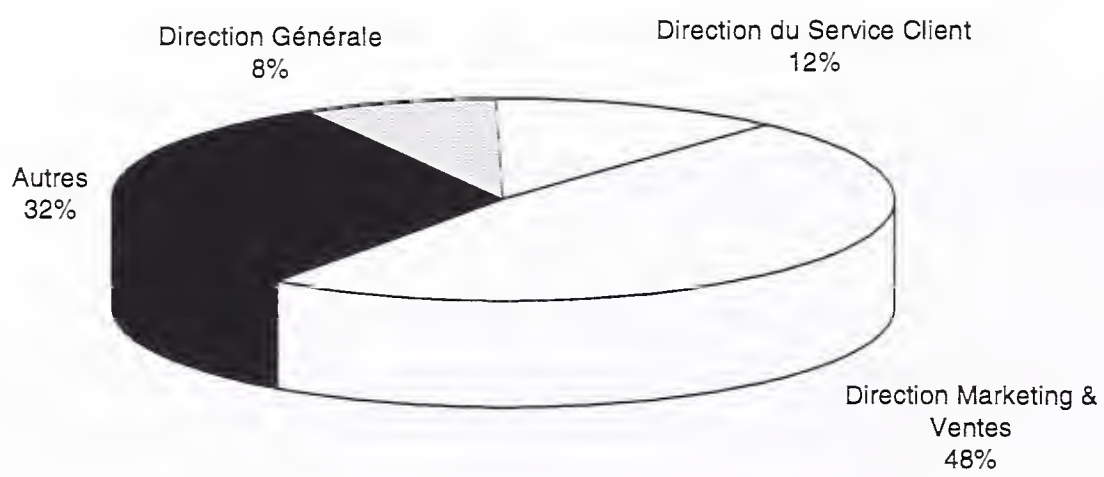
Dans ce cas, il devient complexe de scinder les offres proposées par ces nouveaux types de prestataires qui souhaitent être perçus uniformément. C'est le cas du Groupe IBM où l'on voit intervenir IBM et Axone, sa filiale, mais aussi de ICL Sorbus qui a le statut unique de constructeur et de société de maintenance, de AT&T qui n'apparaît que sous le nom de sa maison mère alors que les services sont essentiellement proposés par AT&T Istel et AT&T GIS, ou encore de la nouvelle entité en cours de création, Allium, suite à la fusion des activités services de ESC et de Agena et de leur partenariat avec SG2. Il n'est d'ailleurs pas dit que demain ce mouvement persiste et qu'un nouvel éclatement ou un autre type de concentration voit le jour.

L'échantillon comporte 4 groupes de sociétés polyvalentes représentant 9 sociétés, chacune d'entre elles ayant fait l'objet d'un entretien. Au total, ce sont bien 30 entreprises qui ont été interrogées.

Par ailleurs, les responsables interviewés reportent fonctionnellement à 3 principales structures internes, reflet de l'organisation de leur société. Leur répartition est donnée à la figure suivante.

Figure I-2

Répartition des interviewés selon leur département d'origine, 1995



Base : 21 entreprises et 4 groupes de sociétés polyvalentes *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

L'absence de certains prestataires majeurs, tels que Axime, Cap Sesa Hoskyns ou EDS par exemple, du champ de l'analyse peut avoir un impact sur la modélisation des données. En effet, leur approche du marché, leurs démarches contractuelles, leurs pratiques marketing, etc., auraient permis de valider les informations fournies par les autres acteurs. Néanmoins, peu n'ont pas répondu à l'appel et, par conséquent, il ne semble pas que ce manque ait pu constituer ou générer des biais significatifs.

La collecte des informations auprès des offreurs s'est effectuée à partir d'un questionnaire tenant lieu de guide d'entretien dont une présentation est donnée à l'annexe C. Il a été utilisé pour tous les entretiens, d'une durée moyenne de deux heures, et dont plus des 2/3 ont été réalisés en face à face.

Certaines données collectées au cours de ces interviews servent comme base de réflexion au prochain rapport publié dans le cadre du programme France 1995 d'études INPUT « Les Services Micros et Réseaux Locaux ».

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C
Structure du rapport

Le rapport est structuré en cinq grandes parties, après cette introduction qui forme le chapitre I :

- le chapitre II présente la synthèse de l'étude,

- le chapitre III étudie la structuration des offres de services micros et réseaux locaux et les différents niveaux de réponses apportées par les prestataires en ce qui concerne la problématique de leur client.

  Il analyse les modes d'interventions chez les clients et aborde les aspects de la reprise de personnel qui est envisagée tant par les offreurs que par les utilisateurs,

- le chapitre IV est consacré au montage et aux conditions commerciales des offres.

  Dans un premier temps, il aborde les orientations stratégiques développées par les prestataires en vue de mieux produire leurs offres de services. Dans un deuxième temps, il détermine comment le montage financier des offres est effectué aujourd'hui. Il tente de donner quelques indices de prix couramment rencontrés sur le marché et passe en revue les principaux modes de commercialisation utilisés,

- le chapitre V décrit quels sont les atouts différenciateurs pour les prestataires. Il présente tout d'abord le rôle primordial que tiennent les tableaux de bord et l'aide à l'élaboration du cahier des charges.

  Ensuite, il s'intéresse à l'organisation mise en place chez les offreurs pour mieux gérer leurs partenaires. Enfin, il s'interroge sur les moyens à mettre en oeuvre pour gérer le changement induit par de tels contrats chez les clients.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Par ailleurs, un glossaire, situé à l'annexe A de ce rapport, présente les principaux termes et acronymes utilisés couramment sur le marché des services micros et réseaux locaux.

Un index, donné à l'annexe B, permet de retrouver plus facilement les vocables les plus communément utilisés dans cette étude.

L'annexe C fournit le questionnaire ayant servi de guide d'entretien aux interviews menées auprès des prestataires.

Ce rapport intitulé **« Termes et Conditions des Offres, 1995-2000 »** est le deuxième tome publié dans le cadre du programme France 1995 d'études INPUT « Les Services Micros et Réseaux Locaux ».

Ce programme comprend 2 autres rapports :

- Tome I sur « Pratiques et Satisfaction des Entreprises, 1995-2000 »,
- Tome III sur « L'Impact du Développement des Réseaux Locaux sur le Marché ».

Dans le cadre de ce programme, un PANEL de 100 entreprises a été constitué. Son objectif est de suivre dans le temps les pratiques de ces entreprise en matière de services de support autour de la micro et des réseaux locaux. Ce PANEL vient en complément et en soutient du rapport « Pratiques et Satisfaction des Entreprises, 1995-2000 ». Disponible sous format électronique, il est conçu comme une base de données d'information. Il permet notamment à son utilisateur de réaliser d'autres recherches et d'effectuer ses propres analyses.

Des services de support personnalisés accompagnent ces rapports :

- Conférence de présentation des résultats,
- Réunion(s) privée(s),
- Accès aux consultants pour des questions spécifiques.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

D
Définitions

Jusqu'à une date relativement récente, les prestations de services les plus souvent rencontrées autour des parcs micros étaient la maintenance et la formation.

Ces prestations se caractérisent par un mode de commercialisation basé sur des contrats généralement annuels, qui consistent en une mise à disposition de moyens facturés en fonction de quantités (nombre de machines, d'utilisateurs concernés). Elles forment une première catégorie de prestations s'apparentant à la « sous-traitance » traditionnelle.

En réponse aux besoins des utilisateurs (étendue et complexité des parcs, contraintes budgétaires) et aux stratégies de développement des offreurs (objectifs de croissance et de restauration des marges), une nouvelle catégorie de prestations est apparue, dénommée par INPUT, les services micros externalisés.

Ces prestations couvrent une palette plus étendue constituée par des modules de services traditionnels combinés entre eux. Elles se caractérisent par :

- une responsabilité plus large accordée à un prestataire unique, maître d'oeuvre, qui s'engage sur des résultats,

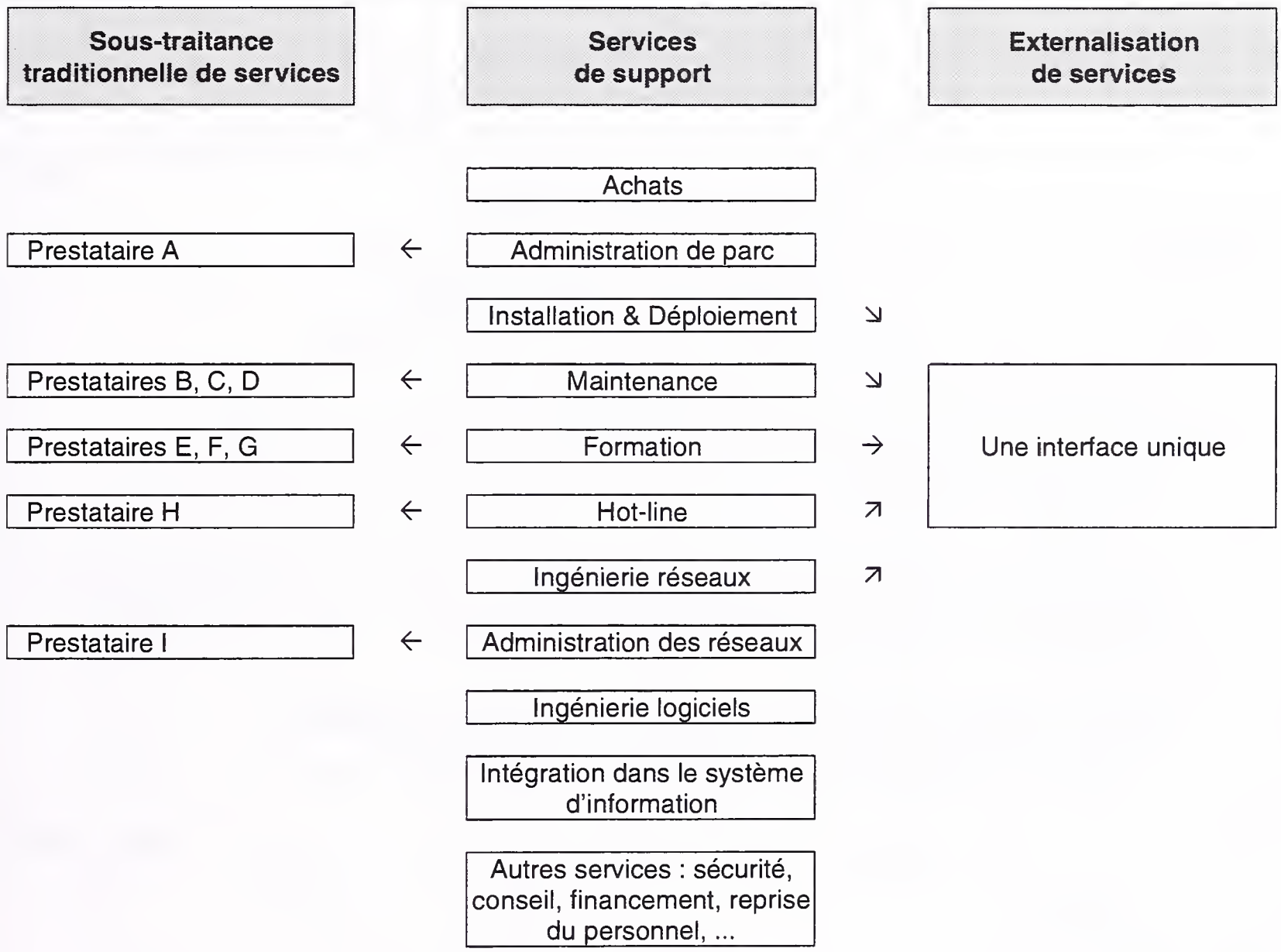
- une relation commerciale qui va au delà de la simple « sous-traitance » et qui s'apparente à celle rencontrée dans les contrats de FM ou d'infogérance de grands systèmes. Elle fait l'objet d'un contrat de services sur une période annuelle ou pluriannuelle.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Ces deux principaux modes de recours sont schématisés dans le Tableau I-1 suivant.

Tableau I-1

Les principaux modes de recours à du support externe pour la micro et les réseaux locaux



Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Cependant, si la micro s'inspire des contrats de FM, cela ne signifie pas que toute externalisation de services micros puisse être qualifiée de « FM ou d'infogérance micro ». Les recherchent précédentes démontrent en effet que les offreurs, même si certains disposent de ressources et de compétences étendues, n'ont à ce jour que peu de références en solutions allant jusqu'au transfert d'équipes et à l'externalisation de la propriété des machines.

INPUT a donc retenu comme cadre d'analyse, pour étudier et évaluer le marché des services micros et réseaux locaux externalisés, les prestations définies dans le Tableau I-2.

Tableau I-2

Définition de l'externalisation des services micros et réseaux locaux

- Services complètement ou partiellement externalisés (combinaison de services, à partir de trois, complémentaires et coordonnés entre eux, pouvant aller jusqu'au financement des machines)
- Services négociés auprès d'une interface unique (pouvant inclure un ou plusieurs prestataires) qui s'engage sur des résultats et qui est responsable de la mise en oeuvre de la gestion et de l'exploitation (maître d'oeuvre)
- Services reposant sur un contrat forfaitaire, avec partenariat, s'apparentant à celui rencontré dans les relations de FM grands et moyens systèmes

Source : INPUT

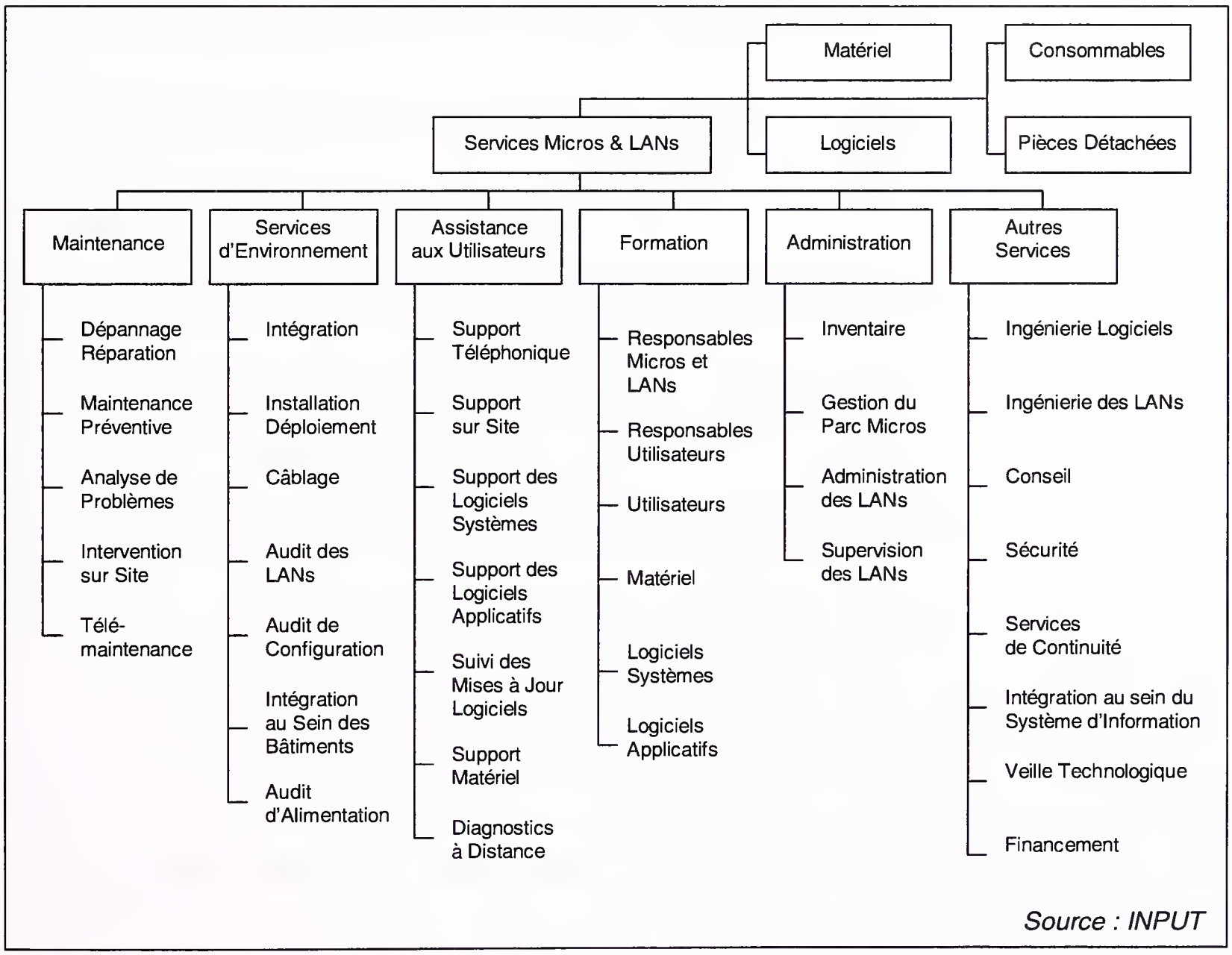
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les principaux services de support mentionnés au Tableau I-1 peuvent être rassemblés suivant six grands modules de services : la maintenance, les services d'environnement, l'assistance aux utilisateurs, la formation, l'administration et d'autres services allant de l'ingénierie au financement en passant par la veille technologique par exemple.

La Figure I-3 suivante présente ces six grands modules avec les principaux services qu'ils recouvrent.

Figure I-3

Principaux services délivrés autour des micros et des réseaux locaux



Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

E

Autres études INPUT

- *Les Services Micros et Réseaux Locaux : Pratiques et Satisfaction des Entreprises - France - Juillet 1995*
- *Client/Server Systems Management Software - USA - Juillet 1995*
- *Desktop Services Studie - Allemagne - Mai 1995*
- *Supporting Client/Server Systems - Europe - Février 1995*
- *Client/Server Training - Europe - Janvier 1995*
- *Les Services Micros : Prévisions et Perspectives de Marché - France - Décembre 1994*
- *Les Services Micros : Réalités de l'offre et Stratégies Gagnantes - France - Novembre 1994*
- *Desktop Network Support Opportunities - Europe - Octobre 1994*
- *Les Services Micros : Expériences et Stratégies des Entreprises Françaises - France - Septembre 1994*
- *Desktop Services - User Perspectives - USA - Juin 1994*
- *Desktop Services Outsourcing - Europe - Juin 1994*
- *The Client/Server Explosion, How Users Choose Platforms - USA - Avril 1994*
- *Network Outsourcing - Europe - Mars 1994*
- *Client/Server Impact on Services - Europe - Février 1994*
- *Client/Server Impact on Major Project Contracting - Europe - Novembre 1993*
- *Interaction Downsizing/Outsourcing - USA - Janvier 1993*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

- *Outsourcing Desktop Services - USA - Décembre 1992*
- *Les Services autour des Parcs Micros - France - Décembre 1992*
- *Impact of Downsizing on Systems Integration - Europe - Septembre 1992*
- *Impact of Downsizing on Customer Service Organisations - Europe - Mai 1992*
- *Outsourcing Desktop Services - Europe - Mai 1992*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

II

Résumé

L'« externalisation » est un concept que les prestataires utilisent quotidiennement pour la communication et la promotion de leur offre de services micros et réseaux locaux.

Cependant, les démarches qui sont associées à ce terme peuvent parfois différer radicalement et, par conséquent, elles doivent être clairement explicitées.

Les différents niveaux d'approche, identifiés par INPUT dans le cadre de sa recherche sur le marché français des services micros et réseaux locaux, s'expliquent tant par la variété des modalités d'intervention des prestataires chez leur client que par la complexité des termes et conditions commerciales des offres. Aussi, dans ce contexte, la présente étude essaye de mieux mettre à jour :

- comment les offreurs se positionnent-ils les uns par rapport aux autres ? Et quelles sont les orientations stratégiques de chacun d'entre eux ?
- comment le montage financier des offres de services est-il réalisé ? Et quelles sont les conditions commerciales de ces offres ?
- enfin, quels sont les principaux atouts des prestataires et de leur offre ?

Tant de questions auxquelles ce rapport tente de répondre et dont ce résumé ébauche les principaux résultats.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A

Différents niveaux de réponse des prestataires à la problématique micro et réseaux des entreprises

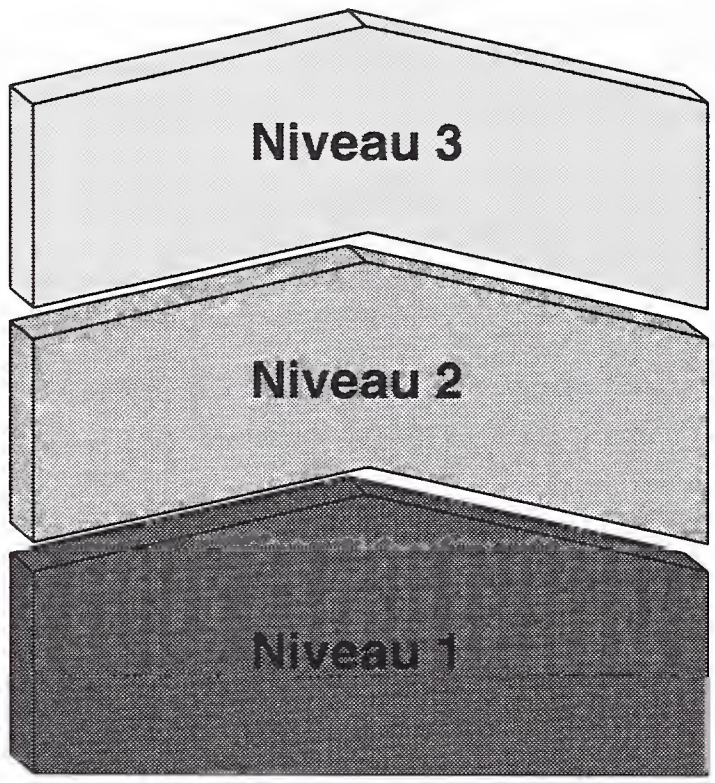
Selon le métier d'origine du prestataire et la valeur ajoutée qu'il souhaite mettre en avant dans son offre ainsi que son savoir faire, trois types de réponses aux besoins des entreprises en matière de services liés aux environnements micros et réseaux locaux ont été identifiés.

Comme l'illustre la Figure II-1, ces réponses diffèrent par :

- le niveau de mutualisation et d'industrialisation des offres de services pratiquées,
- le degré d'implication de l'utilisateur final dans la réponse apportée par l'offreur à la problématique du client,
- l'intégration de la solution proposée dans une approche plus ou moins globalisante.

Figure II-1

Niveaux de structuration des offres des prestataires, 1995



Personnalisation de la réponse - solution intégrant l'utilisateur final

Industrialisation partielle des services - conduite de projet d'entreprise

Forte industrialisation des services

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction interdite.

1. Un premier niveau de services très industrialisés

A ce stade, les offreurs approchent la problématique exprimée par les entreprises avec des prestations pré-définies et standardisées telles que la maintenance, la gestion des achats ou l'installation des micros.

Ces services, essentiellement tournés vers la machine, représentent les « fondamentaux » ou la couche de base d'un contrat d'externalisation.

2. Une évolution vers des réponses personnalisées

Ici, l'activité de l'entreprise cliente repose sur la bonne marche des postes de travail et des collaborateurs. Le service porte sur la(les) fonction(s) rendue(s) par chaque poste de travail et consiste à en assurer la continuité. Il ne se contente pas d'assurer seulement le bon fonctionnement de la machine.

Ceci implique une personnalisation de la prestation notamment dans la définition des fonctions à retenir. Cette approche vise la qualité de service rendu à l'entreprise cliente dans son ensemble.

3. Vers une intégration complète de l'utilisateur final dans la solution apportée

Au dernier stade, l'utilisateur final est complètement « intégré » dans la solution mise en place par le prestataire.

L'objectif visé est d'améliorer le service rendu à celui-ci afin qu'il soit encore plus performant dans l'utilisation de son outil micro-informatique et des autres systèmes auxquels il a quotidiennement accès (réseaux et serveurs par exemple).

L'entreprise cliente demande à son prestataire partenaire d'être l'interface privilégiée avec ses utilisateurs finals.

En optant pour cette solution, l'entreprise bascule psychologiquement puisqu'elle accepte de déléguer l'administration de son parc de micros (et/ou de réseaux locaux) et son help-desk (constituant l'interface avec ses utilisateurs finals) à un prestataire unique.

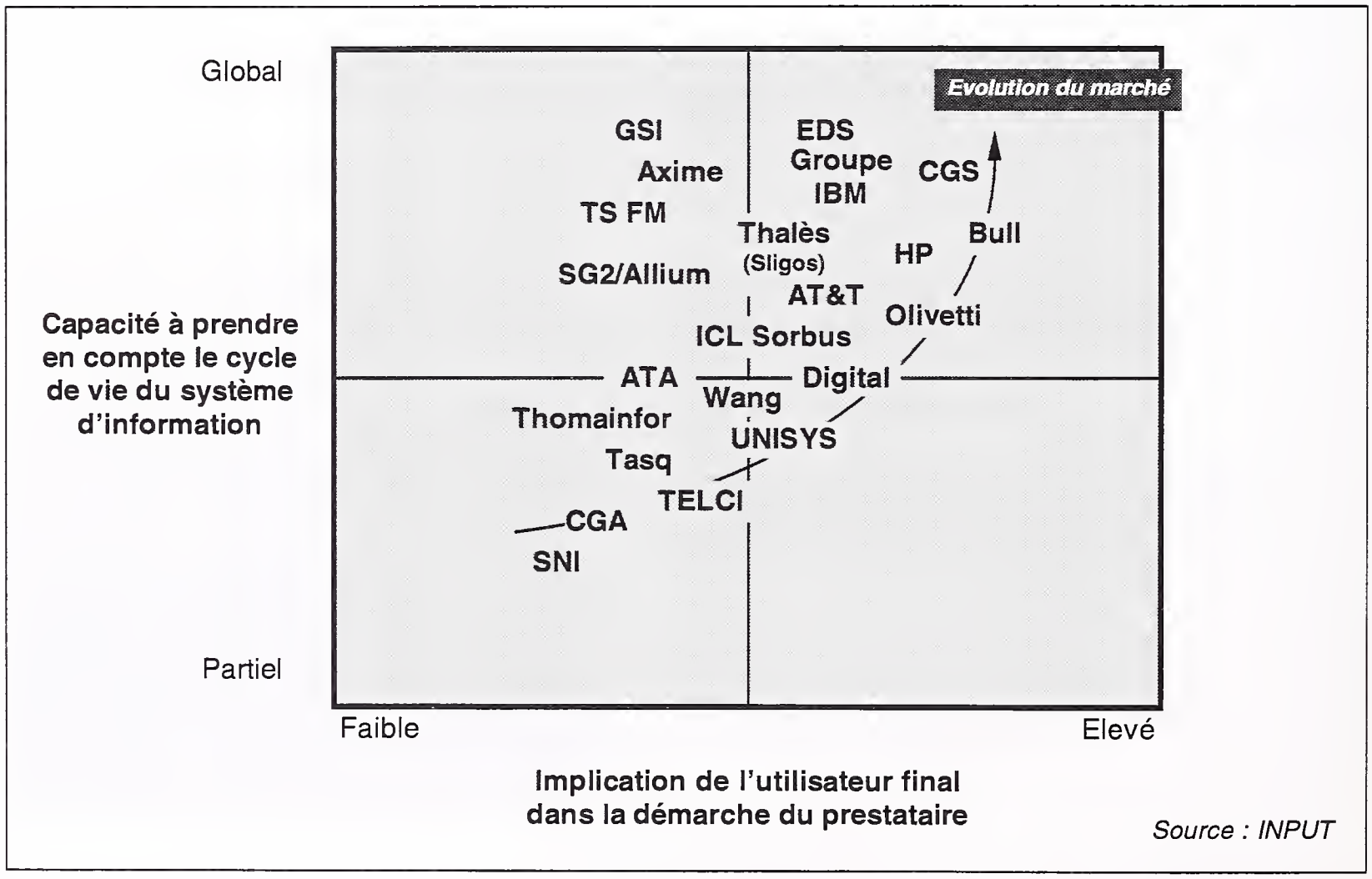
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Un autre enjeu se révèle à terme aussi déterminant pour les prestataires que la prise en compte de l'utilisateur final dans la démarche. Cet enjeu consiste à élargir le champ d'intervention autour des micros et des réseaux locaux à l'environnement des systèmes d'information de l'entreprise dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, la problématique est étendue au client-serveur, aux systèmes distribués, etc., et les offreurs doivent, pour y répondre, se doter de compétences nouvelles.

Aussi, pour positionner les acteurs majeurs du marché de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux, deux caractéristiques essentielles ont été retenues : la capacité à prendre en compte l'utilisateur final ainsi que l'habilité à proposer des solutions supportant plus largement le système d'information et donc à maîtriser l'infrastructure des clients.

Figure II-2

Positionnement des offreurs suivant leur approche de l'externalisation des services micros et de réseaux locaux, 1995



© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B
Stratégies de production des offres

1. La mutualisation des ressources pour une meilleure répartition des coûts

Afin de pouvoir offrir un bon niveau de services à des coûts moindres, les prestataires ont pris conscience que l'externalisation de services micros et réseaux locaux, et à plus large échelle, de parcs distribués, requiert une démarche industrielle et une mutualisation des équipes tant de support que d'exploitation.

La rentabilité d'un contrat dépend étroitement des capacités des prestataires à mutualiser et industrialiser leurs services et des stratégies qu'ils développeront afin d'y répondre.

Tableau II-1

Pourquoi mutualiser les ressources et industrialiser les services, 1995

- Rationalisation et meilleure répartition des coûts internes et externes
- Capitalisation sur la logistique et sur la notion de guichet unique
- Mise en place et exploitation de bases de données de connaissance (type EIS)

Source : INPUT

Industrialiser les services c'est savoir gérer les canaux de sous-traitance et fédérer les partenaires de l'offre. C'est aussi être capable de capitaliser sur la logistique et sur la notion de guichet unique (point d'accueil unique pour le help-desk par exemple). Une organisation industrielle du support permet d'enregistrer dans une mémoire collective des erreurs et des solutions déjà mises en place et ainsi de les réexporter plus efficacement et de les mettre en oeuvre plus rapidement.

Un des moyens d'industrialiser les services et de les mutualiser passe par la gestion et l'exploitation à distance qui peuvent être effectuées par l'intermédiaire des téléservices informatiques.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

2. Les téléservices informatiques comme moyen d'industrialisation des services

L'objectif principal recherché par les prestataires à travers l'implémentation de téléservices informatiques est :

- la rationalisation des coûts internes,
- la mutualisation des process,
- la mise en place et l'exploitation de base de données de connaissance.

Tableau II-2

Principaux téléservices informatiques exploités dans le cadre de contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

Type de service	Spectre	Evolution
Téléadministration	Administration et supervision grâce à des outils dédiés pour les parcs de micros comme : Orqua de Skipper, Parc Manager de Apsylog, Quetzal de WorkGroup Systems (distribué en France par Corporate Software), Winpark de Staff & Line, Qualiparc de PS Soft, etc., mais aussi pour les réseaux et les systèmes comme : CA-Unicenter de Computer Associates, ISM de Bull, MSM de Microsoft, NetView de IBM (avant Karat), OpenView de HP (dans l'attente de Tornado), ou encore Solstice de Sun	+++++
Téléassistance	Assistance téléphonique (hotline) avec help-desk centralisé	+++++
Télédistibution	Chargement de logiciels et/ou de progiciels (nouvelles versions, mises à jour, etc.)	++++
Télémaintenance	Maintenance matériel et logiciel assurée à partir d'un logiciel « élève » installé sur la machine à contrôler et qui peut être relayé par un logiciel « maître » distant situé chez le prestataire	++++
Hébergement	Prise en charge et exploitation par une entité intermédiaire de centres serveurs (applications, serveurs Web, etc.)	+++
Télésauvegarde	Forme de location de capacité disque (décuplement et sécurisation de mémoire informatique)	+++
Télédéveloppement	Développement logiciel réalisé tout ou en partie par des programmeurs distants	++
Téléingenierie	Pilotage de projets à distance	++
Téléinformation & Téléformation	Accès à des informations commerciales, financières, ..., internes ou externes à l'entreprise et formation à distance des utilisateurs	++

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les téléservices informatiques sont donc d'ores et déjà une réalité même si pour l'instant ils sont plus largement inclus dans des offres d'externalisation globale (recherche de taille critique).

Parmi les facteurs pouvant freiner leur essor figurent :

- la crainte des entreprises de voir s'échapper la proximité « humaine » (à travers le télépilotage des opérations),
- le coût d'initialisation du projet (mise en place généralisée de modems par exemple),
- et l'hétérogénéité des parcs et l'interconnexion non encore étendue des micros entre eux.

3. Un montage financier tourné vers une optimisation des marges

La méthode la plus couramment employée pour établir le prix d'un contrat est celle partant de l'analyse des coûts. Le calcul du prix s'effectue à partir du prix de revient des services ou de la solution à mettre en place (possible grâce à une comptabilité analytique appropriée) auquel vient s'ajouter la marge que l'offreur souhaite réaliser.

Tableau II-3

Les étapes du montage financier d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

- Analyse de la structure des coûts
  ☞ *analyse et décomposition des principaux coûts (coûts fixes et variables tels que les coûts salariaux, les coûts logistiques, les coûts de stockage, les frais de structure, etc.)*
  ☞ *somme des coûts ainsi identifiés*
- Fixation d'un objectif de marge
- Etablissement d'un prix de base
- Négociation avec le client sur la valeur du contrat

Source : INPUT

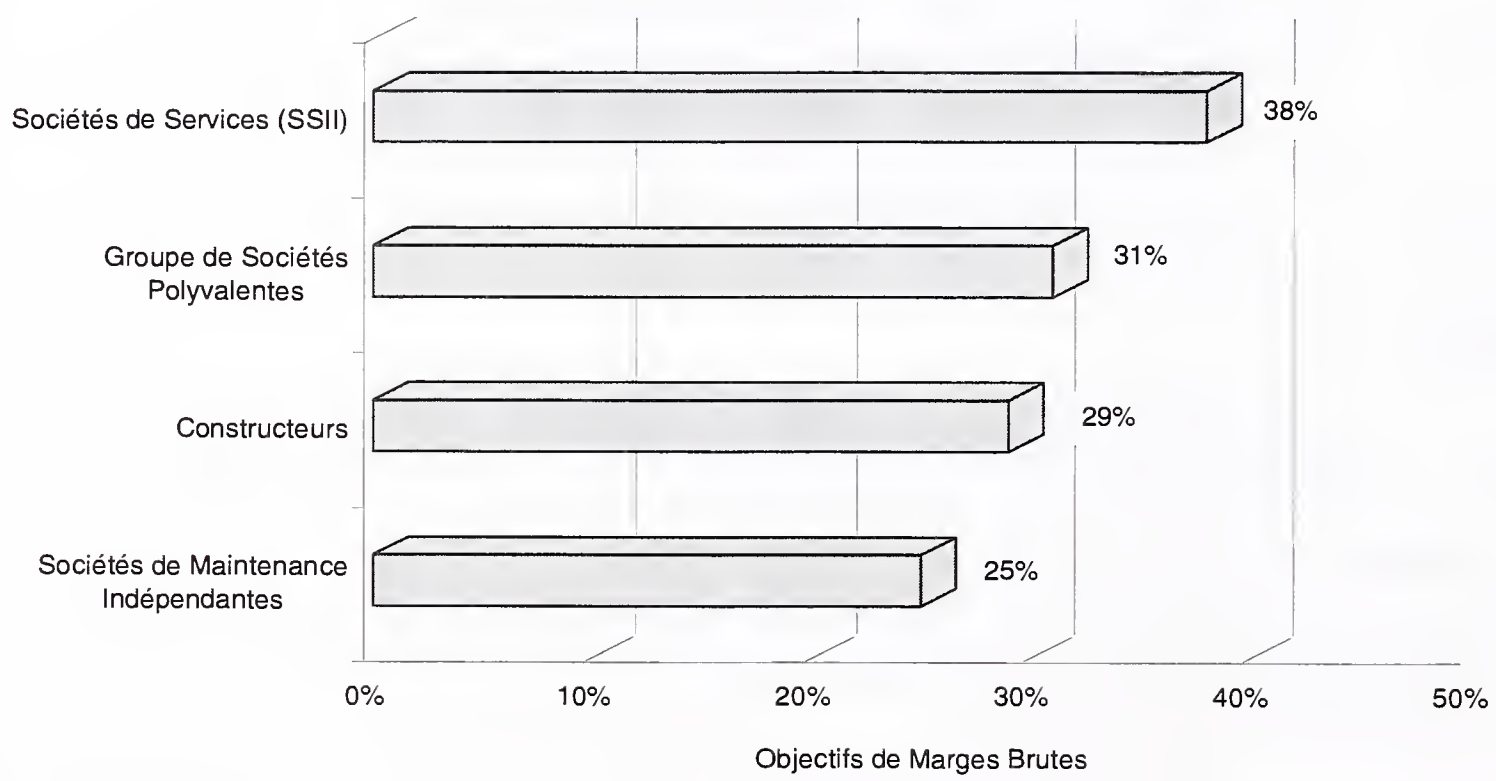
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Même si une volonté très forte de mutualisation des moyens reste présente, peu de prestataires calculent le prix de leur contrat à partir du rendement des investissements engagés dans la solution retenue par le client. Cette dernière pratique nécessite une bonne connaissance et un contrôle pointu de la rentabilité escomptée du contrat.

L'objectif actuel des offreurs vise principalement à préserver et à optimiser la marge. L'enjeu majeur à venir reste de savoir justement maîtriser la rentabilité de tous les services délivrés en fonction de leur degré de mutualisation et du niveau de valeur ajoutée visée.

Figure II-3

Objectifs de marge brute moyens fixés pour les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux - par catégorie de prestataires, 1995



Base : 8 répondants représentant 10 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C

Tableaux de bord, assistance au cahier des charges et gestion du changement : atouts différenciateurs des offres

1. Mesurer la qualité grâce aux tableaux de bord

Les tableaux de bord jouent un rôle déterminant dans l'optimisation des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux.

Ils permettent :

- une formalisation claire et précise des objectifs à atteindre,
- une gestion performante de l'avancement des actions lancées par le prestataire
- et une mesure détaillée de la qualité des résultats obtenus.

Les données issues des tableaux de bord doivent mettre en évidence des indicateurs pertinents et rendre possible une démarche de modélisation afin d'anticiper et de prévoir les actions à venir.

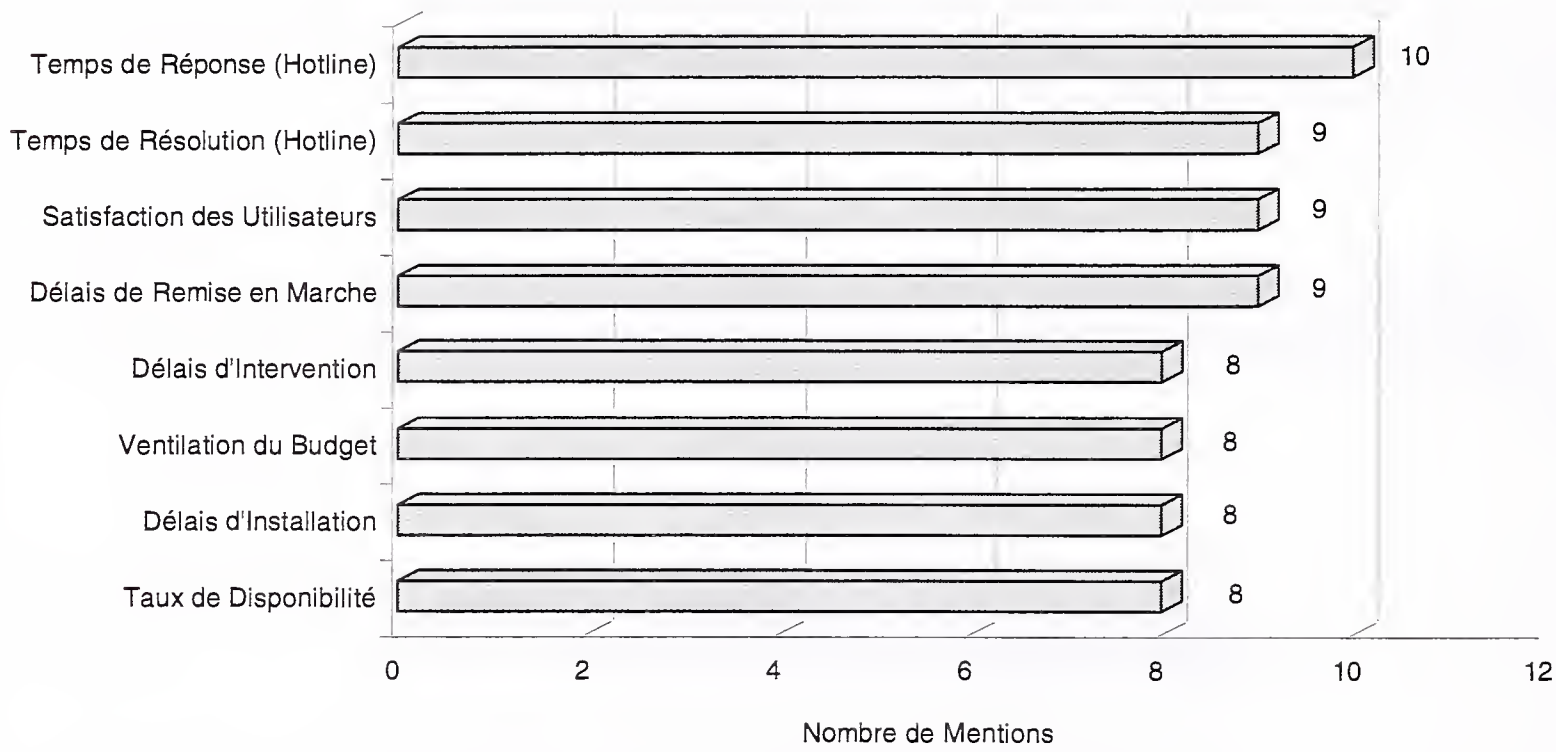
Les enregistrements des indicateurs de qualité et des tableaux de bord associés sont intégrés dans le cadre du plan qualité qui précise les exigences du client vis-à-vis de son prestataire et le contenu de l'engagement de service dont il est tenu dans le cadre du contrat.

La mission de l'offreur est de trouver les bons indicateurs qui permettent de satisfaire au mieux le client et ses utilisateurs finals ainsi que les points sur lesquels une amélioration est envisageable et indispensable. Aujourd'hui, tous les prestataires utilisent des tableaux de bord intégrant des indicateurs plus ou moins évolués ou détaillés.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure II-4

Principaux indicateurs utilisés par les prestataires dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

2. Aider à l'élaboration du cahier des charges pour mieux formaliser les besoins du client

Avant toute décision d'externalisation, les entreprises porteront une attention particulière à la définition, la conception et l'écriture de leur cahier des charges.

Cependant, les sociétés ont parfois beaucoup de mal à expliciter clairement leurs besoins, l'environnement dans lequel elles gravitent étant en perpétuel changement et, par conséquent, très déstabilisant.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

De même, elles sont souvent dépourvues de moyens et de ressources pour élaborer correctement ce cahier des charges : manque de compétences internes, difficulté à s'appuyer sur une méthode rigoureuse et éprouvée, méconnaissance d'exemples similaires ayant déjà fait leur preuve, etc.

C'est là où le prestataire peut intervenir en aidant à l'expression des préoccupations des responsables, en les éclairant sur les résultats concrets de solutions déjà éprouvées, et en les assistant au préalable dans le montage du cahier des charges. Bien connaître ainsi le cahier des charges en ayant participé à sa conception, c'est indéniablement s'allouer la possibilité de répondre au plus près des exigences de l'entreprise cliente.

3. Conduire le changement pour accompagner les choix futurs

Enfin, tout contrat d'externalisation engendre des changements majeurs qui agissent sur :

- l'identité des individus (responsables informatiques et utilisateurs finals),
- les pouvoirs et les systèmes d'influence internes de l'entreprise,
- les compétences dont dispose l'entreprise, qu'elles se situent au niveau de la technologie, des process mis en place ou des modes de fonctionnement interne.

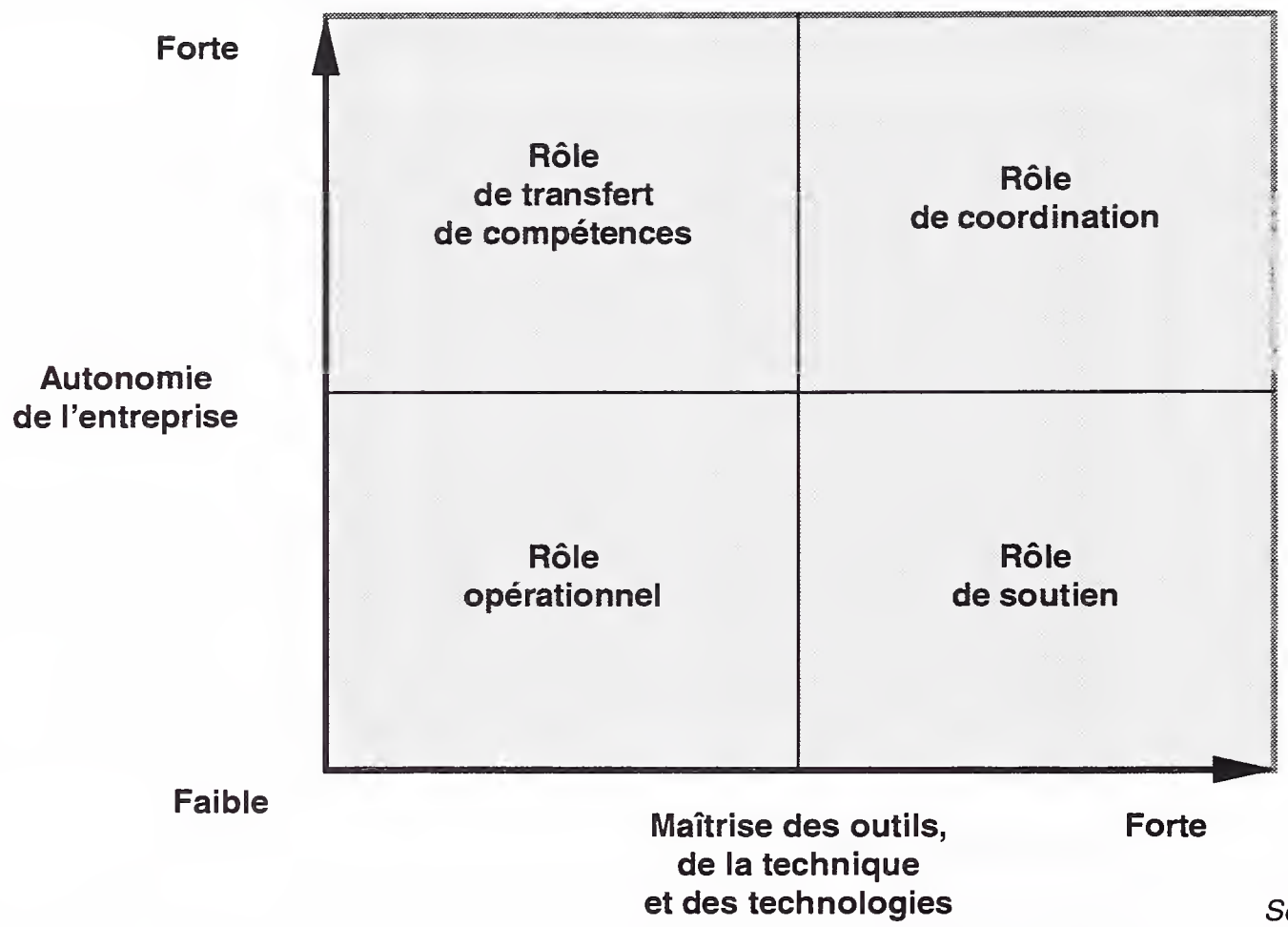
Aussi, le succès d'un contrat n'est souvent pas seulement basé sur des facteurs techniques mais aussi sur la faculté du prestataire à conduire le changement chez son client.

Suivant le degré de maturité de l'entreprise, le rôle de l'offreur dans la conduite de ce changement variera. Le prestataire peut avoir quatre comportements différents suivant le degré d'autonomie de son client par rapport à la solution apportée et son niveau de maîtrise technique et technologique de cette même solution.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure II-5

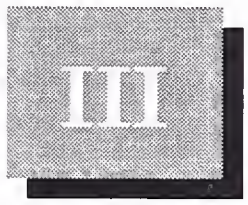
Rôle du prestataire dans la conduite du changement selon le degré de maturité de l'entreprise, 1995



Source : INPUT

En conclusion, il ne faut pas oublier que conduire le changement c'est aussi le faire évoluer dans le temps afin d'atteindre ensemble, client et prestataire, les objectifs initialement fixés et qu'il faudra réadapter en fonction des choix futurs.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Une structuration variable des offres

A
Des réponses différentes selon la problématique des entreprises

Dès lors qu'un ensemble de services est externalisé, c'est-à-dire qu'il n'est plus du ressort des équipes internes d'une entreprise, il est souvent commun de parler d'externalisation. Par ailleurs, les prestations de services potentiellement externalisables couvrent un spectre très large qui va des services « amont » (conseil, audit, schéma directeur, etc.) aux services « avals » de type mise en oeuvre (installation, maintenance, exploitation, etc.).

Ceci a pour conséquence d'inclure dans cette approche tout type de services allant de la simple prestation standard (parfois limité en terme d'implication et d'engagements contractuels) au management et à l'exploitation d'environnements plus complexes. De telles pratiques sont parfois facteur de confusion pour les entreprises utilisatrices qui expriment souvent des difficultés à se représenter réellement ce que sous-tend un contrat d'externalisation.

L'« externalisation » est un concept que les prestataires utilisent quotidiennement pour la communication et la promotion de leur offre de services micros et réseaux locaux. Cependant, les démarches qui sont associées à ce terme peuvent parfois différer radicalement et, par conséquent, elles doivent être clairement explicitées.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Suivant le métier d'origine du prestataire, la valeur ajoutée qu'il souhaite mettre en avant dans son offre et son savoir-faire, trois niveaux de réponses aux besoins des entreprises en matière de services liés aux environnements micros et réseaux locaux ont été identifiés.

1. Niveau 1 : des services industrialisés

Au niveau 1, les offreurs approchent la problématique exprimée par les entreprises suivant un premier niveau de services regroupant des prestations pré-définies et standardisées telles que la maintenance, la gestion des achats ou l'installation des micros Ces services sont essentiellement tournés vers la machine. Ils représentent les « fondamentaux » ou la couche de base d'un contrat d'externalisation. Ces services sont en général fortement liés à la maintenance. Ils demandent la mise en place d'outils ou de ressources qui peuvent être complètement industrialisés.

2. Niveau 2 : des réponses plus personnalisées

Au niveau 2, l'activité de l'entreprise cliente repose sur la bonne marche des postes de travail et des collaborateurs. Le service porte sur la(les) fonction(s) rendue(s) par chaque poste de travail et consiste à en assurer la continuité. Il ne se contente pas d'assurer seulement le bon fonctionnement de la machine.

Ceci implique une personnalisation de la prestation notamment dans la définition des fonctions à retenir. Cette approche vise la qualité de service rendu à l'entreprise cliente dans son ensemble.

3. Niveau 3 : des solutions intégrant l'utilisateur final

Le niveau 3 intègre complètement l'utilisateur final dans la solution mise en place par le prestataire. Dans un contrat d'externalisation de services micros, contrairement au facilities management de grands systèmes, un prestataire ne peut pas prendre possession des moyens de production que représentent les utilisateurs finals.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Il est possible d'externaliser la propriété des machines et de reprendre le personnel bureautique affecté au suivi du parc de micros mais en aucun cas l'utilisateur final qui travaille sur son poste et produit la valeur ajoutée de l'entreprise.

En revanche, le prestataire peut impliquer l'utilisateur final dans le projet par l'intermédiaire de différentes actions visant à améliorer le service qui lui est rendu. Ce service doit lui permettre d'être plus performant dans l'utilisation de son outil micro-informatique et des moyens d'accès aux informations qu'il rapatrie sur son poste (données clients et fournisseurs, bases de données de connaissance, etc.) et dont il a impérativement besoin pour exercer son métier.

Le Tableau III-1 suivant résume les trois différents niveaux de réponses apportées par les prestataires. Ils traduisent leur approche actuelle du marché et le degré de maturité de leur offre.

Tableau III-1

Les prestataires et leur approche de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux, 1995

Niveau d'approche	Champ couvert	Implications
Niveau 1	Services traditionnellement délivrés, comprenant des tâches élémentaires et standardisées dont la réalisation peut être aujourd'hui complètement industrialisée. Ils couvrent principalement la maintenance, l'installation, la distribution matériel et logiciels, l'intégration matériel et logiciels	Services fortement industrialisés
Niveau 2	Services délivrés uniquement autour du matériel et des logiciels mais dont la mise en place s'apparente à la conduite d'un projet. Le client souhaite un ensemble de services pouvant être plus ou moins industrialisés et/ou packagés. A ce niveau, une approche directe et globale des utilisateurs finals n'est pas encore complètement déroulée	Services partiellement industrialisés complémentaires de ceux déjà industrialisés au niveau 1
Niveau 3	Services délivrés comme au niveau 2 mais avec une prise en compte globale de l'utilisateur final dans la démarche. L'objectif vise l'amélioration du service rendu à celui-ci afin qu'il soit plus performant dans l'utilisation de son outil micro-informatique. Cette démarche s'inscrit dans un réel projet d'entreprise et inclut obligatoirement l'administration du parc de micros (et/ou des réseaux locaux) et le help-desk. A ce stade, le client confie à son prestataire partenaire la responsabilité d'assurer l'interface avec ses utilisateurs finals	Services personnalisés envisagés sous la forme d'une solution pouvant intégrer des prestations déjà mutualisées dans des approches de niveaux1 et 2

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Déléguer son interface avec ses utilisateurs finals à un prestataire unique (en externalisant complètement la fonction de help-desk par exemple) constitue un basculement psychologique important pour les entreprises.

Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les sociétés hésitent à passer le pas aujourd'hui, la délégation de cette interface étant assurément stratégique pour bon nombre d'entre elles.

Les entreprises évoluent progressivement. Elles démarrent bien souvent avec des briques ou des modules qui sont délivrés suivant les approches de niveaux 1 et 2. Les contrats faisant l'objet d'une démarche complète de niveau 3 sont encore peu nombreux. Néanmoins, des demandes se formalisent petit à petit, soit au travers de nouveaux contrats, soit comme prolongement de contrats déjà existants.

Un autre enjeu se révèle à terme aussi déterminant pour les prestataires que la prise en compte de l'utilisateur final dans la démarche. C'est envisager sous une vision plus globale la problématique des entreprises en l'étendant aux réseaux et aux systèmes qui composent son système d'information que ce soient des PCs, des stations de travail intelligentes ou des serveurs.

En effet, pour offrir la qualité de services exigée par l'utilisateur final, les prestataires doivent désormais maîtriser tous les chaînons du système et les faire évoluer dans le temps : des applications tournant sur les postes du client en passant par les bases de données (financières ou commerciales) auxquelles accèdent ces applications et par le réseau supportant et véhiculant ces données, voici un exemple de cheminement que le prestataire doit accompagner de bout en bout.

Pour savoir si la baisse des performances observée par l'utilisateur final sur son micro provient d'une surcharge de disque dur, d'un incident sur le réseau ou bien d'un engorgement au niveau du serveur diminuant ainsi le temps d'accès aux données, il devient nécessaire de considérer l'ensemble de la chaîne du système et d'élargir le champ des services à mettre en place et qui lui sont associés.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Il est difficile de concevoir le cycle de vie d'un système d'information d'une entreprise sous une forme fragmentée. Une vision d'ensemble est souvent demandée. Même si les réseaux de micro-ordinateurs échappent encore à cette notion, à terme, avec l'évolution croissante vers les architectures client-serveur, ils ne devraient plus l'être.

Certains prestataires ont déjà investi dans ce sens et disposent de capacités et de moyens pour prendre en compte plus ou moins globalement le cycle de vie du système d'information de leur client.

Dans une perspective d'évolution majeure (migration vers le client-serveur par exemple), il est intéressant de connaître l'aptitude d'un offreur à répondre en terme de solutions supportant plus largement le système et donc à maîtriser l'infrastructure de son client.

A partir de ce double constat, il est intéressant de positionner les prestataires suivant deux axes qui témoignent de leur niveau :

- à prendre en compte le cycle de vie du système d'information de leur client. Ce niveau varie entre une prise en compte partielle (capacité à délivrer uniquement des services pour un ensemble défini du système tels que les réseaux de micros par exemple) et globale (possibilité d'évoluer vers une intégration plus poussée des différents maillons constituant le système),

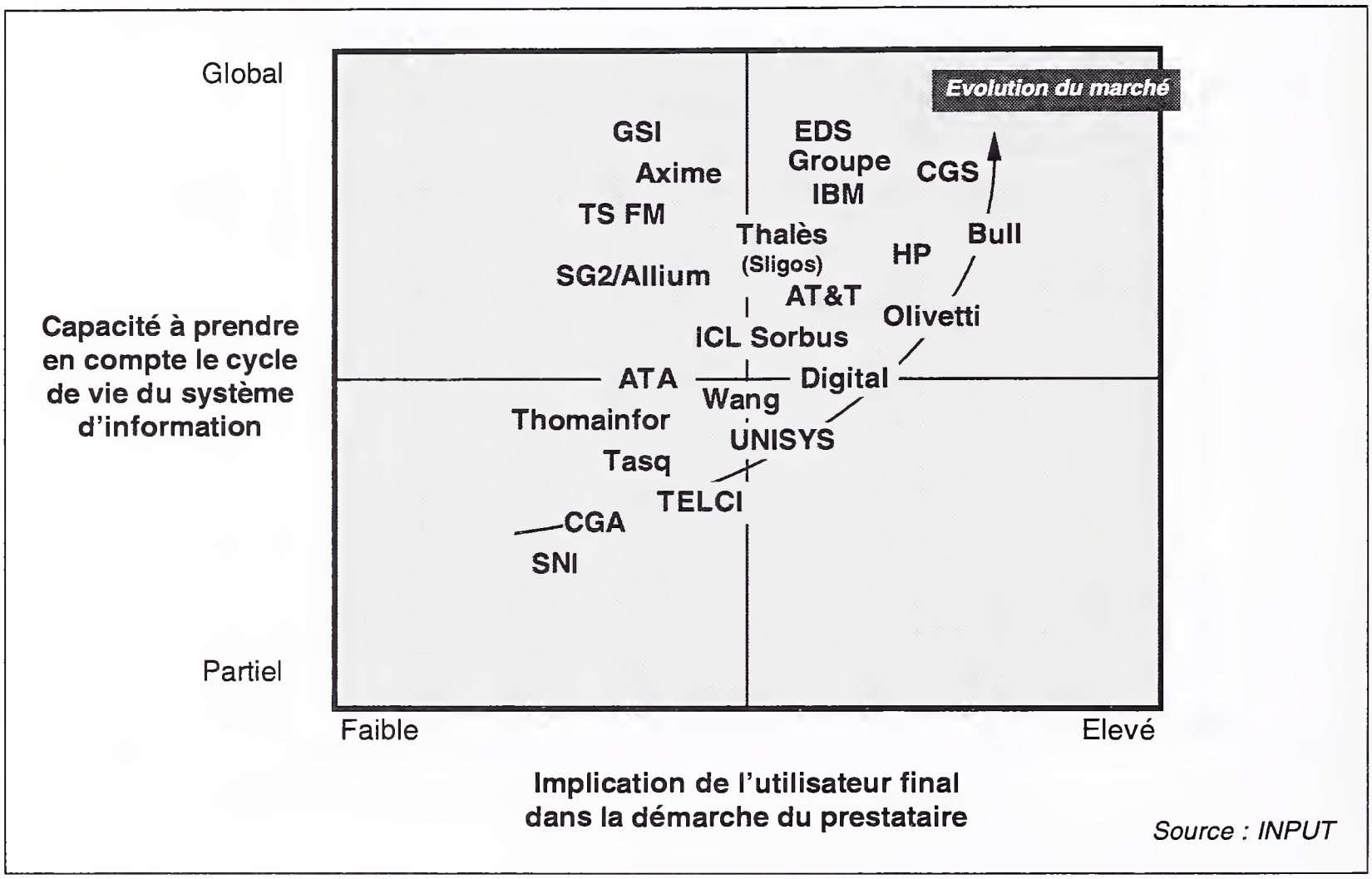
- à impliquer l'utilisateur final dans leur approche de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux. Ce dernier peut, en effet, être plus ou moins directement intégré dans la démarche services du prestataire.

La Figure III-1 positionne les acteurs majeurs du marché de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux suivant ces deux critères.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure III-1

Positionnement des offreurs suivant leur approche de l'externalisation des services micros et de réseaux locaux, 1995



Les sociétés de maintenance tentent de faire évoluer leur offre vers des prestations à plus forte valeur ajoutée. Cependant, les contrats les plus significatifs dont elles disposent ne dépassent bien souvent pas le niveau 2 et une forte proportion se situe au niveau 1. Néanmoins, quelques sociétés telles que Sorbus, désormais ICL Sorbus suite à la fusion avec ICL, disposent de contrats de niveau 3.

Les constructeurs se développent suivant les deux axes du positionnement. Ils proposent des solutions d'administration de systèmes (cf. Bull avec ISM), ou encore des offres plus étendues et non limitées au PC comme celles de Olivetti avec SUPPORTnet ou du Groupe IBM avec NWSM (NetWorkStation Management).

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A travers leurs grands contrats de FM, les sociétés de services ont l'avantage de connaître déjà des démarches plus globales, prenant en compte le cycle de vie du système d'information. Néanmoins, lorsqu'elles déploient des stratégies du type « top down », elles se trouvent confronter à un nouvel environnement, la micro-informatique, qui marque une rupture avec le monde des grands systèmes.

Certaines, telles que Cap Sesa Hoskyns avec DCS (Distributed Computing Services) ont déjà intégré dans leur offre le facteur déterminant que représente l'utilisateur final. D'autres, telles que GSI, SG2 (avec ECS et Agena), Axime, sont en phase de structurer une organisation en mesure de répondre aux attentes de celui-ci avec le niveau de service souhaité.

Les domaines technologiques actuellement privilégiés par les offreurs et pour lesquels ils font plus précisément appel au partenariat ou à des spécialistes sont des éléments différenciateurs permettant de déterminer leur positionnement futur sur ce marché.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B
Les modalités d'interventions chez les clients

Les différents niveaux d'approche étudiés précédemment influent sur les modalités d'interventions des prestataires chez leurs clients. Ces modalités sont également des indicateurs permettant de suivre l'évolution des offres de services proposées.

De l'intervention technique de base (échange standard d'une pièce) à une forme de « régie partagée » (mise à disposition de ressource(s) humaine(s) en temps partagé chez le client), l'approche de la problématique de l'entreprise n'est plus tout à fait la même.

1. Une grande proportion d'interventions sur site

50% des prestataires interviewés délivrent leurs services en direct sur le site du client. Par ailleurs, 29% des interventions sont effectuées pour une partie sur site et pour une autre partie hors site. Seulement 21% sont complètement réalisées hors site.

Suivant la catégorie de prestataires ces ratios varient considérablement. La lecture de la Figure III-2 suscite deux remarques :

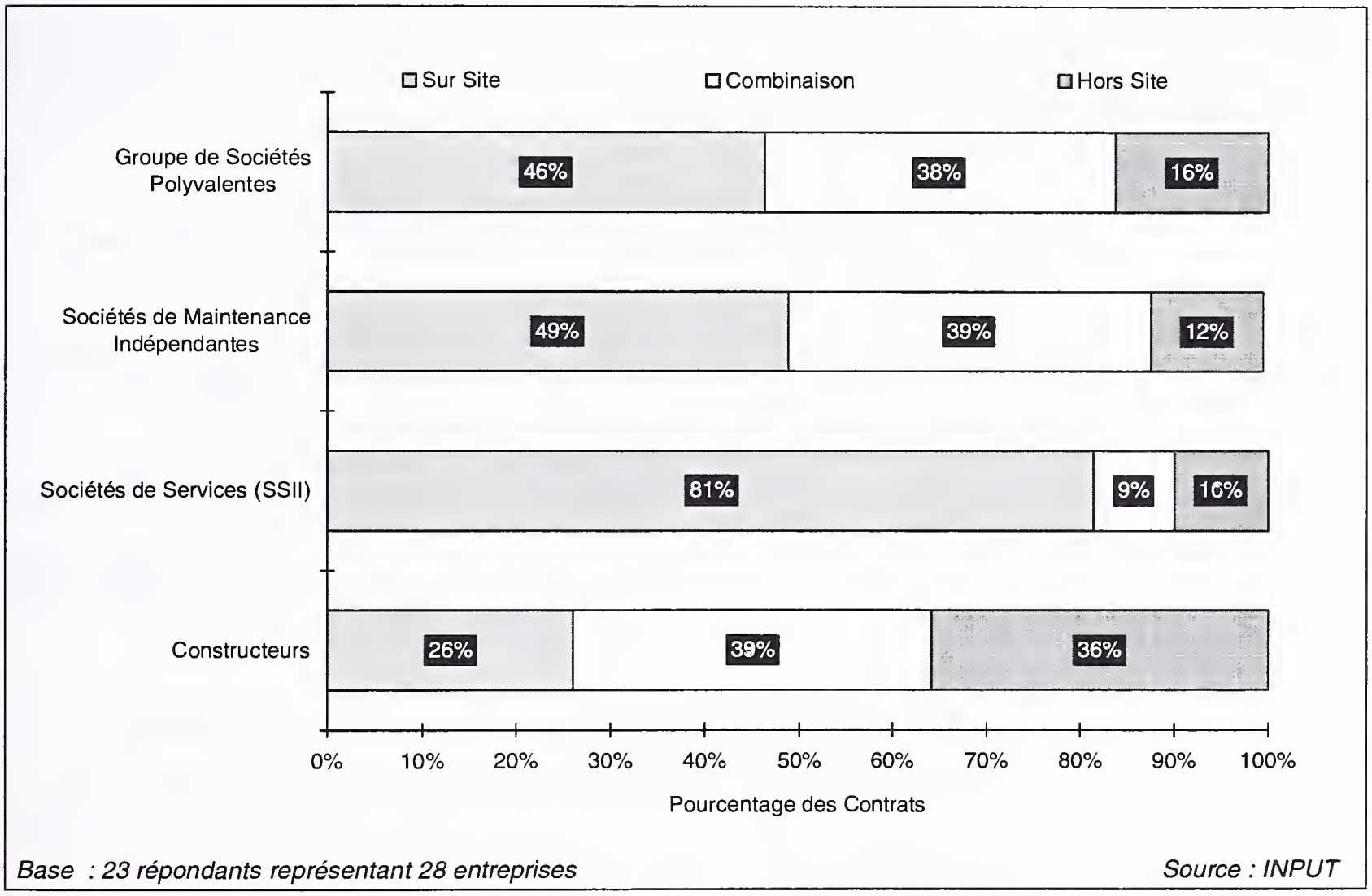
- les sociétés de services interviennent essentiellement (pour plus de 80% d'entre elles) sur site. Ceci s'explique par la forte proportion de leur personnel travaillant en régie,

- les constructeurs sont les seuls à obtenir un faible taux d'interventions sur site (26%) contrebalancé par un taux d'interventions hors site nettement supérieur à la moyenne (36%). Ceci traduit soit une utilisation plus poussée que les autres catégories d'outils de gestion et d'exploitation à distance, soit l'hébergement effectif d'un plus grand nombre de prestations sur leur propre site central.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure III-2

Modes d'interventions des prestataires dans le cadre des contrats d'externalisation, 1995



Base : 23 répondants représentant 28 entreprises *Source : INPUT*

Les services principalement délivrés au cours de ces interventions sont décrits au Tableau III-2. Certains peuvent être effectués tant sur site que hors site. C'est le cas de l'assistance utilisateurs, de la formation, de l'administration (du parc de micros et des réseaux) et du conseil.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Tableau III-2

Les prestataires et leur approche de l'externalisation de services micros et de réseaux locaux, 1995

Nature de l'intervention	Services délivrés
Combinaison	Assistance et support aux utilisateurs, formation, administration de parc, administration de réseaux, administration de systèmes, conseil
Sur site	Maintenance, installation, déploiement, déménagement, câblage, mise à jour, dépannage standard, inventaire, assistance et support aux utilisateurs de proximité, maintenance applicative, intégration applicative, audit, ingénierie financière, mise en place d'infrastructures d'exploitation, sécurisation Ressources humaines : l'administrateur ou le chef de projet, un ou des technicien(s)
Hors site	Téléservices informatiques (télédistribution, télédiagnostic, télémonitoring, télésupervision, téléassistance, télésurveillance, télépilotage), gestion de la maintenance matériel, remontée d'alertes et analyse de pannes, réparation atelier, ingénierie, pilotages des demandes, approvisionnement, préparation à l'intégration des matériels, études, projets technologiques, hébergement de serveurs

Source : INPUT

2. De fortes demandes en mise à disposition de personnel

La forte proportion d'interventions sur site se traduit de plus en plus par une mise à disposition de personnel chez le client. Le nombre moyen de personnes monopolisées par contrat oscille entre 2 et 3. En général, cette fourchette inclut l'administrateur ou le chef de projet, et un à plusieurs technicien(s).

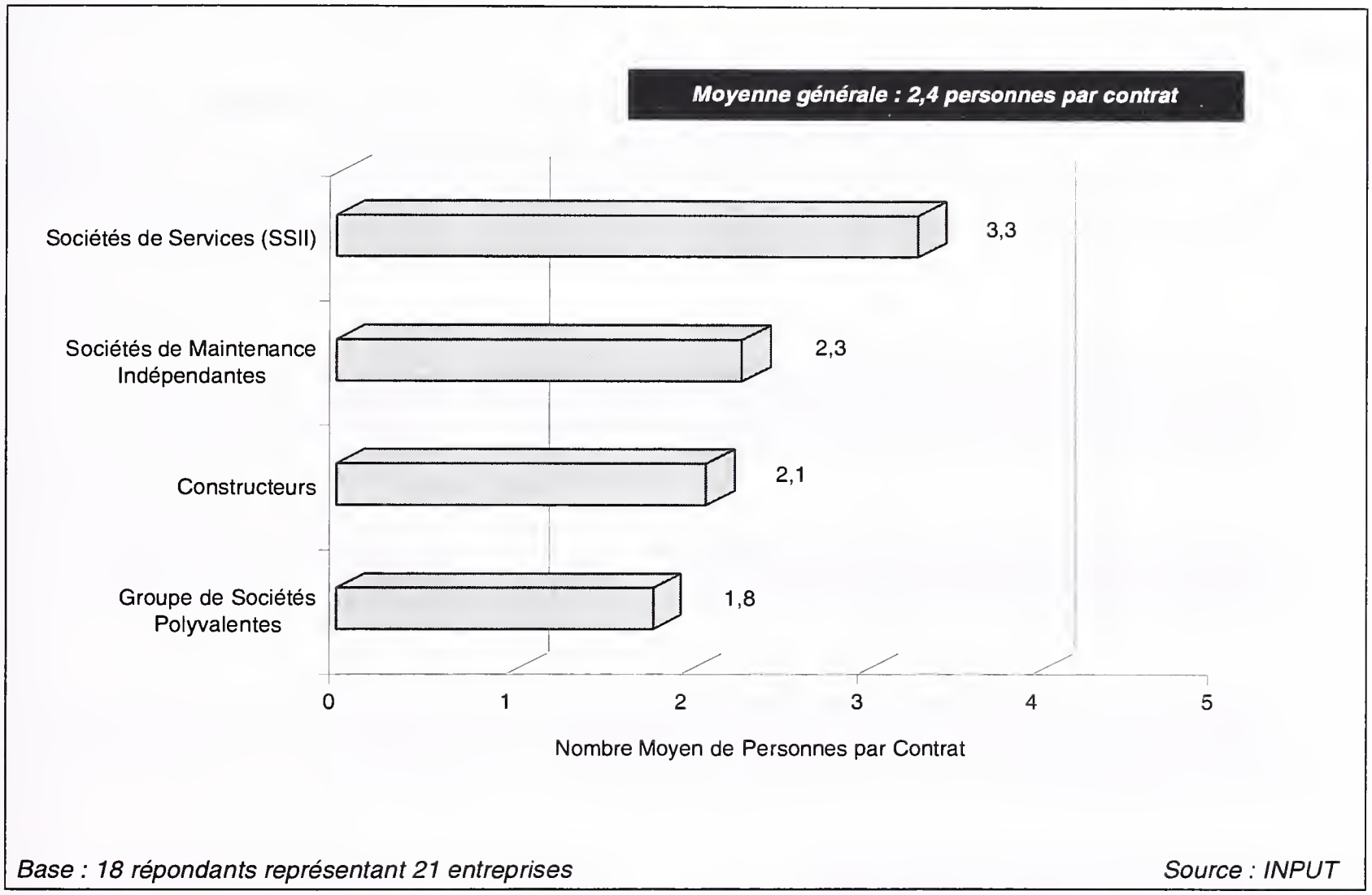
Bien entendu, le nombre de sites couverts et leur dispersion ainsi que le volume du contrat, son niveau de complexité et l'organisation interne du client ont un impact déterminant sur la demande en mise à disposition de personnel et le nombre de ressources qui sera affecté au contrat. En général, c'est une personne pour 50 à 100 micros qui est retenue.

Cette forte demande en mise à disposition de personnel nécessite de la part du prestataire une bonne planification et un management rigoureux des ressources humaines.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure III-3

Nombre moyen de personnes mises à la disposition du client par le prestataire dans le cadre d'un contrat d'externalisation, 1995



Cette opération monopolise, pour un certain temps puisque les contrats sont en général pluriannuels, des compétences techniques que l'offreur ne peut plus faire valoir ailleurs dès lors qu'elles sont exploitées. Les modes d'organisation de gestion du personnel se voient souvent modifiées par cette évolution.

3. Vers des formes de « régie partagée »

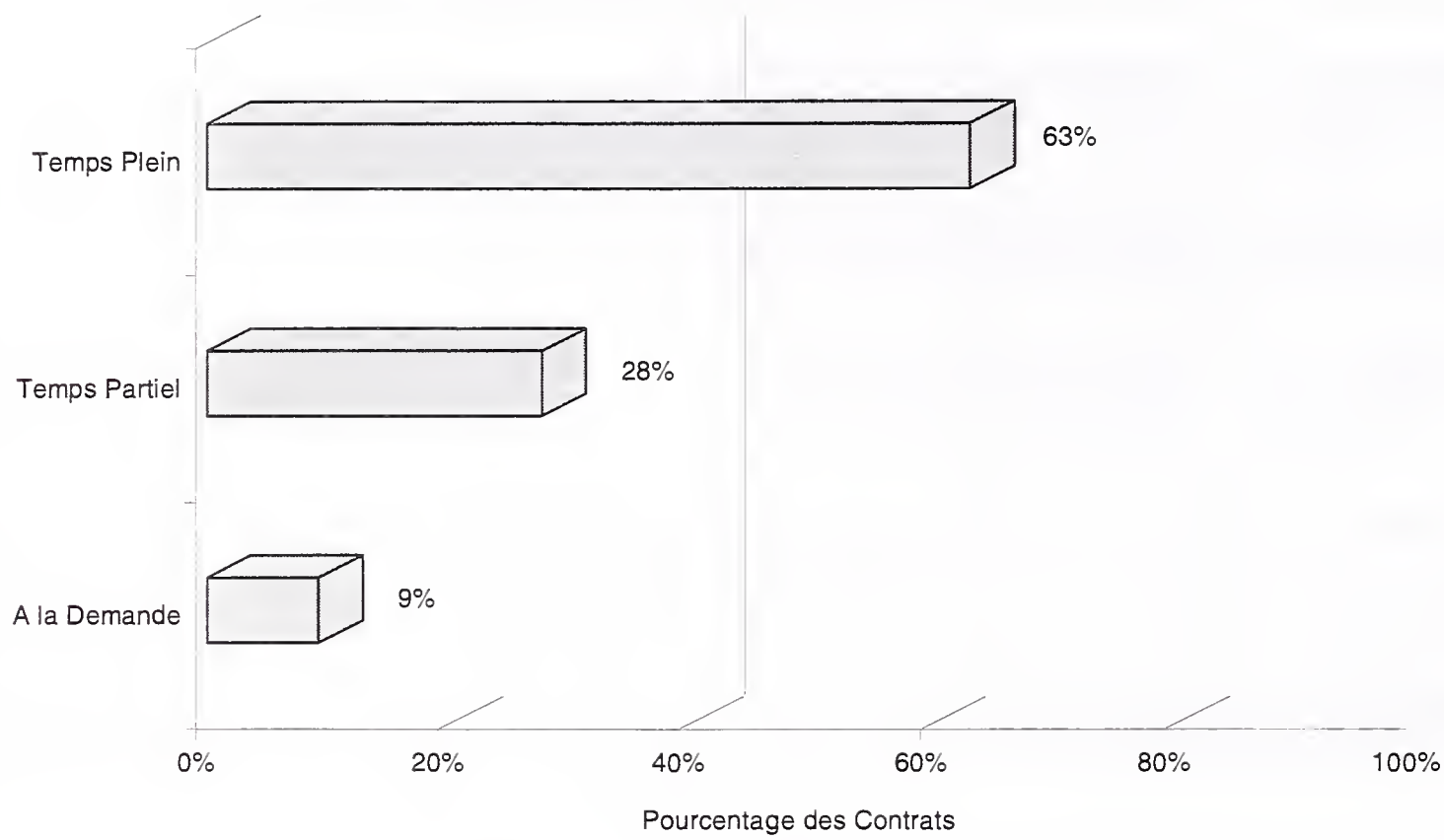
Le personnel mis à disposition chez le client travaille à temps plein dans plus des 2/3 des contrats. Les sociétés de services ont l'habitude de cette forme de travail en régie qui prend progressivement la forme de « régie forfaitisée ».

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

En effet, dans les contrats d'externalisation de services micros et de réseaux locaux, le coût de certaines des interventions est parfois calculé en homme/jour alors que le contrat se négocie sur une base forfaitaire.

Figure III-4

Durée de mise à disposition du personnel chez le client dans les contrats d'externalisation, 1995



Base : 20 répondants représentant 25 entreprises *Source : INPUT*

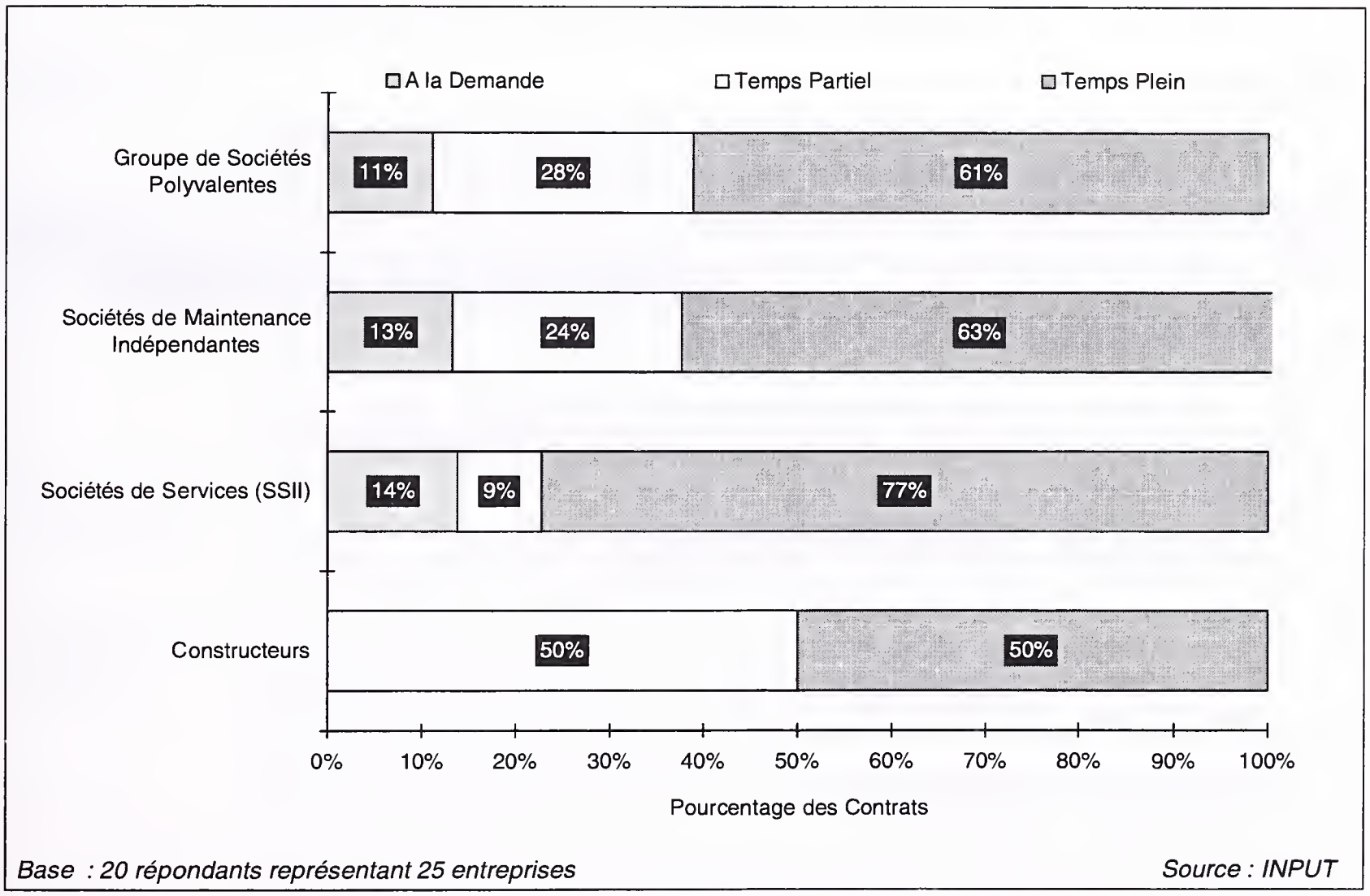
Néanmoins, le personnel mis à disposition peut être amené à se répartir entre plusieurs comptes et intervenir à temps partiel chez le client. C'est le cas des chefs de projet qui suivent la bonne marche du contrat en allouant un jour, voire plus, par semaine à une visite sur site, et en participant régulièrement aux réunions de comité de pilotage des opérations.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Par ailleurs, afin d'éviter une trop forte identification de l'intervenant avec le client due à l'éloignement de sa base (syndrome d'Helsinki), certains prestataires souhaitent volontairement que ce personnel se partage entre plusieurs clients. C'est une nouvelle forme de travail en temps partagé.

Figure III-5

Durée de mise à disposition du personnel chez le client dans les contrats d'externalisation - par catégorie de prestataires, 1995



Enfin, le personnel travaillant à la demande opère des interventions au coup par coup, non récurrentes, et effectuées suivant un délais très court. L'installation de micros, par exemple, peut monopoliser plusieurs hommes pour une période ne dépassant pas quelques mois.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C

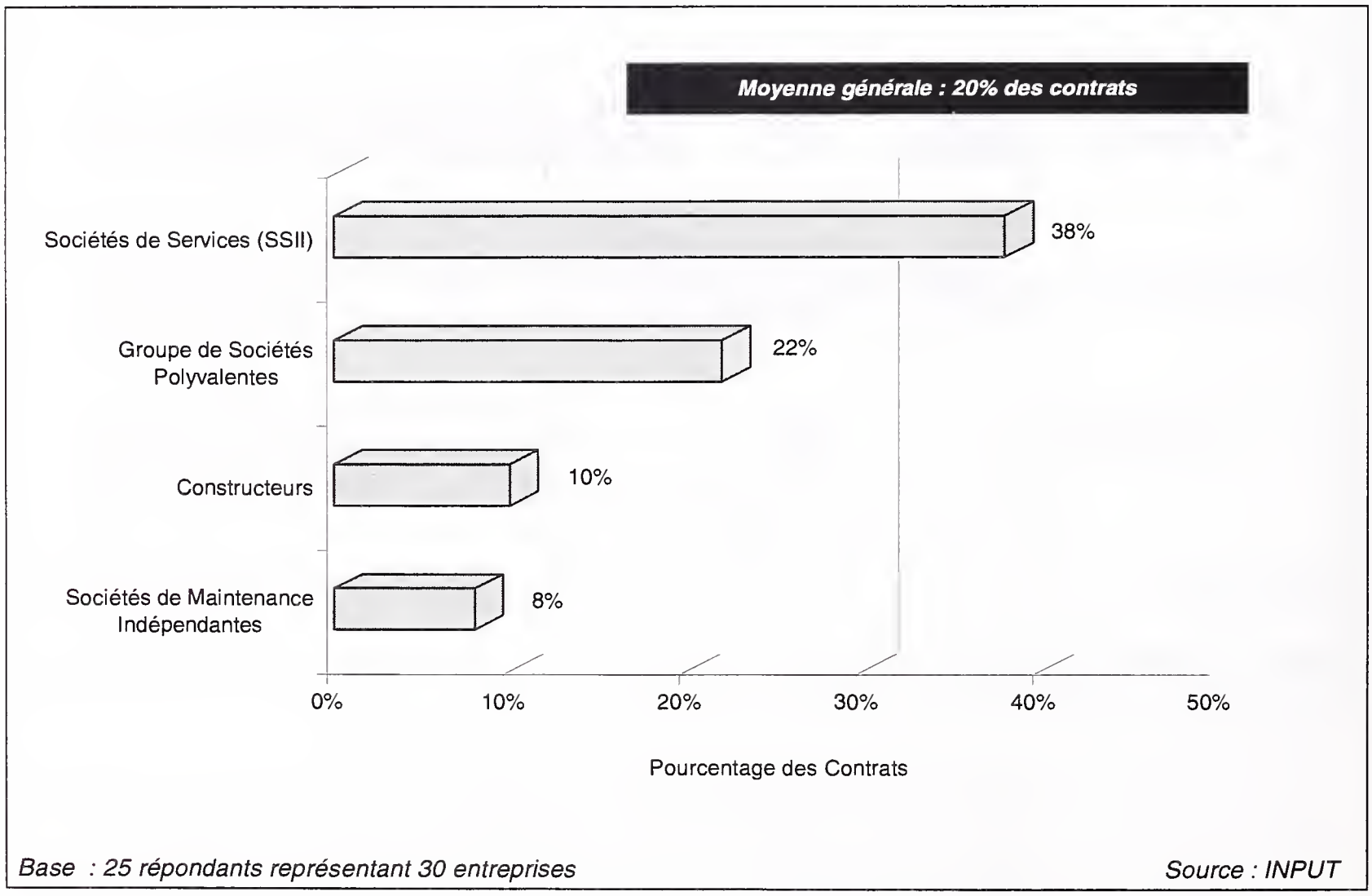
La reprise de personnel : une pratique peu répandue

1. Peu de contrats en font l'objet dans l'ensemble

Alors que les entreprises demandent une mise à disposition de personnel de plus en plus poussée, aussi bien en nombre d'intervenants sur site qu'en terme de niveaux de compétences, la reprise de personnel n'est effective, pour les prestataires, que dans 20% des contrats d'externalisation de services micros et de réseaux locaux.

Figure III-6

Part de la reprise de personnel dans les contrats d'externalisation - par catégorie de prestataires, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les sociétés de services dépassent ce pourcentage moyen. Elles disposent de peu de contrats dédiés à la micro. En général, le personnel repris (côté bureautique) l'a été dans le cadre de contrats plus globaux.

2. Une tendance évolutive mitigée selon les prestataires

Nombreux sont les prestataires à envisager une croissance très progressive dans ce domaine. Le Tableau III-3 suivant résume les perspectives d'évolution ressenties pour cette pratique par les principales catégories d'offreurs.

Tableau III-3

Evolution de la reprise de personnel dans les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

Catégorie de prestataires	Evolutions majeurs mentionnées
Constructeurs	Croissance relative et très progressive et concernant essentiellement le personnel sans valeur ajoutée pour l'entreprise (maintenance 1er niveau par exemple). Variable suivant les secteurs d'activité, le degré de maturité de l'entreprise et l'existence ou non de sous-traitants et de régie. Participation à la ré-affectation des capacités du personnel en interne
Sociétés de maintenance	Peu de demandes dans le monde bureautique. N'interviennent pas si le concept de la reprise est envisagé sous la forme d'une restructuration interne profonde de l'entreprise. Souhaitent avant tout se focaliser sur leur rôle de prestataire de services et non de repreneur de personnel
Sociétés de services	Pour des contrats dédiés, pas de demandes explicites de reprise de personnel, stabilité des demandes. Pour des contrats globaux incluant les PCs et les LANs, croissance surtout dans les grands comptes, avec néanmoins la volonté du client de garder une compétence forte en interne faisant le lien entre le métier de l'entreprise et la micro. Aucune contrainte n'est fixée a priori sauf si le dossier s'envisage sous la forme de licenciements déguisés
Groupe de sociétés polyvalentes	Croissance de la demande si une simplification des contraintes et des freins légaux liés au droit français est apportée (notamment dans les domaines de l'administration publique et des banques)

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

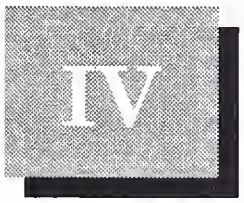
3. Des entreprises clientes discrètes sur cette pratique

Le faible taux actuel de reprise de personnel traduit les craintes toujours présentes à l'esprit des organisations de voir cette pratique déboucher sur des conflits sociaux. Il n'est pas rare, en effet, de déceler derrière un contrat d'externalisation une volonté plus profonde de se désengager plus aisément d'équipes bureautiques et de faciliter, grâce à leur reprise, des licenciements en cours.

Aussi, les syndicats sont en état d'éveil permanent, et il devient compliqué pour les entreprises de négocier de telles reprises.

Bien souvent, la demande n'est formulée que dans le cahier des charges du client. Aucun paragraphe n'en fait ensuite mention dans le contrat et aucune action dans ce sens n'est engagée sur le terrain.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Montage et conditions commerciales des offres

A
Orientations stratégiques de production des offres

Afin de pouvoir offrir un bon niveau de services à des coûts moindres, les prestataires ont pris conscience que l'externalisation de services micros et réseaux locaux, et à plus large échelle, de parcs distribués, requiert une démarche industrielle et une mutualisation des équipes tant de support que d'exploitation. La rentabilité d'un contrat dépend étroitement des capacités des prestataires à mutualiser et industrialiser leurs services et des stratégies qu'ils développeront afin d'y répondre.

1. De la mutualisation des moyens

La mutualisation des compétences (techniques et humaines) et des moyens mis en oeuvre dans le cadre d'un contrat d'externalisation permet de répartir les coûts des centres de support sur un plus grand nombre de clients. Ceci implique une délégation plus large laissée au prestataire puisque celui-ci souhaite effectuer le plus de tâches possibles hors site.

Cette approche revient souvent dans le discours des sociétés de services qui tentent de fédérer au sein de leurs structures déjà existantes les prestations délivrées dans le cadre de contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A titre d'exemple, début 1995, Cap Sesa Hoskyns a regroupé des centres de support disséminés chez ses clients et ouvert un centre, dénommé Cap Téléservices, qui gère désormais plusieurs milliers d'utilisateurs.

Les constructeurs et sociétés de maintenance mettent moins souvent en avant dans le montage de leur offre la mutualisation des ressources et l'industrialisation des services. Il est vrai qu'ils maîtrisent peut être déjà en partie ces process et que leurs stratégies de développement et de rentabilisation des offres s'orientent vers d'autres paramètres comme la recherche d'une plus grande valeur ajoutée autour de leurs prestations de services.

L'enjeu actuel est de réussir à mutualiser le plus tout en augmentant la qualité des services rendus et en parvenant à transférer le niveau de proximité demandé aujourd'hui par les entreprises vers des solutions de téléservices informatiques, solutions pas toujours acceptées ou faciles à implémenter.

2. De l'industrialisation des services

Industrialiser les services c'est aussi savoir gérer les canaux de sous-traitance et fédérer les partenaires de l'offre. En effet, l'industrialisation peut passer par une sous-traitance plus accrue de fonctions ne correspondant pas au métier de base du prestataire en charge de la maîtrise d'oeuvre.

C'est aussi être capable de capitaliser sur la logistique et sur la notion de guichet unique (point d'accueil unique pour le help-desk par exemple). Une organisation industrielle du support permet d'enregistrer dans une mémoire collective des erreurs et des solutions déjà mises en place et ainsi de les ré-exporter plus efficacement et de les mettre en oeuvre plus rapidement.

Un des moyens d'industrialiser les services et de les mutualiser passe par la gestion et l'exploitation à distance qui peuvent être effectuées par l'intermédiaire des téléservices informatiques.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

3. Les nouveaux enjeux autour des téléservices informatiques

Il est important de rappeler que les infrastructures et les technologies nécessaires au bon déploiement des téléservices informatiques sont disponibles tant au niveau des réseaux (RTC, RNIS, ...) que des produits (logiciels, modems, ...). Leur accès ne pose a priori pas de problème aujourd'hui. Par ailleurs, l'émergence d'offres autour des réseaux met en valeur l'utilisation de ceux-ci à des fins de communication pour assurer des prestations externalisées et des transferts de données informatiques entre le prestataire et son client.

Tableau IV-1

Principaux téléservices informatiques exploités dans le cadre de contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

Type de service	Spectre	Evolution
Téléadministration	Administration et supervision grâce à des outils dédiés pour les parcs de micros comme : Orqua de Skipper, Parc Manager de Apsylog, Quetzal de WorkGroup Systems (distribué en France par Corporate Software), Winpark de Staff & Line, Qualiparc de PS Soft, etc., mais aussi pour les réseaux et les systèmes comme : CA-Unicenter de Computer Associates, ISM de Bull, MSM de Microsoft, NetView de IBM (avant Karat), OpenView de HP (dans l'attente de Tornado), ou encore Solstice de Sun	+++++
Téléassistance	Assistance téléphonique (hotline) avec help-desk centralisé	+++++
Télédistibution	Chargement de logiciels et/ou de progiciels (nouvelles versions, mises à jour, etc.)	++++
Télémaintenance	Maintenance matériel et logiciel assuré à partir d'un logiciel « élève » installé sur la machine à contrôler et qui peut être relayé par un logiciel « maître » distant situé chez le prestataire	++++
Hébergement	Prise en charge et exploitation par une entité intermédiaire de centres serveurs (applications, serveurs Web, etc.)	+++
Télésauvegarde	Forme de location de capacité disque (décuplement et sécurisation de mémoire informatique)	+++
Télédéveloppement	Développement logiciel réalisé tout ou en partie par des programmeurs distants	++
Téléingénierie	Pilotage de projets à distance	++
Téléinformation & Téléformation	Accès à des informations commerciales, financières, ..., internes ou externes à l'entreprise et formation à distance des utilisateurs	++

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les téléservices informatiques sont donc d'ores et déjà une réalité même si pour l'instant ils sont plus largement inclus dans des offres d'externalisation globale (recherche de taille critique).

Cependant, l'essor actuel de la micro-informatique et des réseaux a un impact significatif sur l'émergence des téléservices et sur la possibilité d'assurer certaines fonctions, initialement réalisées en interne, à distance grâce aux nouveaux moyens de télécommunications mis en place.

L'objectif principal recherché par les prestataires à travers l'implémentation de téléservices informatiques reste :

- la rationalisation de leurs coûts internes pouvant se répercuter sur le coût global du contrat,
- la mutualisation des process,
- la mise en place et l'exploitation de base de données de connaissance (type EIS), sur les incidents par exemple, pour mener des actions préventives en conséquence.

Les performances des téléservices informatiques permettent d'optimiser les déplacements du personnel en astreinte et d'obtenir une remontée d'information sur l'utilisation du parc de micros et des réseaux.

Les stratégies d'offre des prestataires et la maturité de la demande ont une incidence sur les voies de développements des téléservices informatiques.

La crainte des entreprises de voir s'échapper la proximité « humaine » (à travers le télépilotage des opérations) et le coût d'initialisation du projet (mise en place généralisée de modems par exemple) peuvent représenter un frein à leur large déploiement. De même, l'hétérogénéité des parcs et l'interconnexion non encore étendue des micros entre eux remettent en cause la bonne profitabilité actuelle de tels services.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B

Le montage financier des offres de services

Le prix d'un contrat dépend d'un certain nombre de facteurs. Trois d'entre eux ont une incidence déterminante sur celui-ci :

- le degré d'implication de l'utilisateur final dans la réponse apportée par l'offreur à la problématique du client,
- l'intégration de la solution proposée dans une approche plus ou moins globalisante,
- et le niveau de mutualisation et d'industrialisation des offres de services.

Néanmoins, la méthodologie suivie pour le montage financier des réponses formulées reste la même, quelque soit l'origine du prestataire, ainsi que les arguments utilisés pour justifier le prix de la solution proposée.

1. Principales méthodes d'élaboration de prix

Pour établir le prix d'un contrat, les prestataires suivent les méthodes traditionnelles de fixation de prix.

La méthode la plus couramment employée est celle partant de l'analyse des coûts. Le calcul du prix s'effectue à partir du prix de revient des services ou de la solution à mettre en place (possible grâce à une comptabilité analytique appropriée) auquel vient s'ajouter la marge que l'offreur souhaite réaliser.

Cette méthode d'élaboration est parfois mise en corrélation avec une analyse des conditions offertes par la concurrence. Plus exactement, un alignement sur celle-ci peut s'effectuer en phase finale de négociation du contrat avec le client.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Le Tableau IV-2 suivant détaille le cheminement suivi par les prestataires pour le montage financier de leur contrat.

Tableau IV-2

Le étapes du montage financier d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

- Analyse de la structure des coûts
  ☞ *analyse et décomposition des principaux coûts (coûts fixes et variables tels que les coûts salariaux, les coûts de logistiques, les coûts de stockage, les coûts de structure, etc.)*
  ☞ *somme des coûts ainsi identifiés*
- Fixation d'un objectif de marge
- Etablissement d'un prix de base
- Négociation avec le client sur la valeur du contrat

Source : INPUT

Même si une volonté très forte de mutualisation des moyens reste présente, peu de prestataires calculent le prix de leur contrat à partir du rendement des investissements engagés dans la solution retenue par le client. Cette dernière pratique nécessite une bonne connaissance et un contrôle pointu de la rentabilité escomptée du contrat.

Or, aujourd'hui, les offreurs semblent avoir des difficultés à déterminer avec précision la profitabilité de l'ensemble des prestations délivrées. Ils disposent de ratios (coût d'unité d'oeuvre par exemple) pour un certain nombre d'éléments, mais rarement pour l'intégralité de la chaîne.

Toutefois, il est indéniable que mieux maîtriser la rentabilité des prestations, c'est mieux maîtriser la valeur du service rendu, et être donc en situation avantageuse sur ses concurrents.

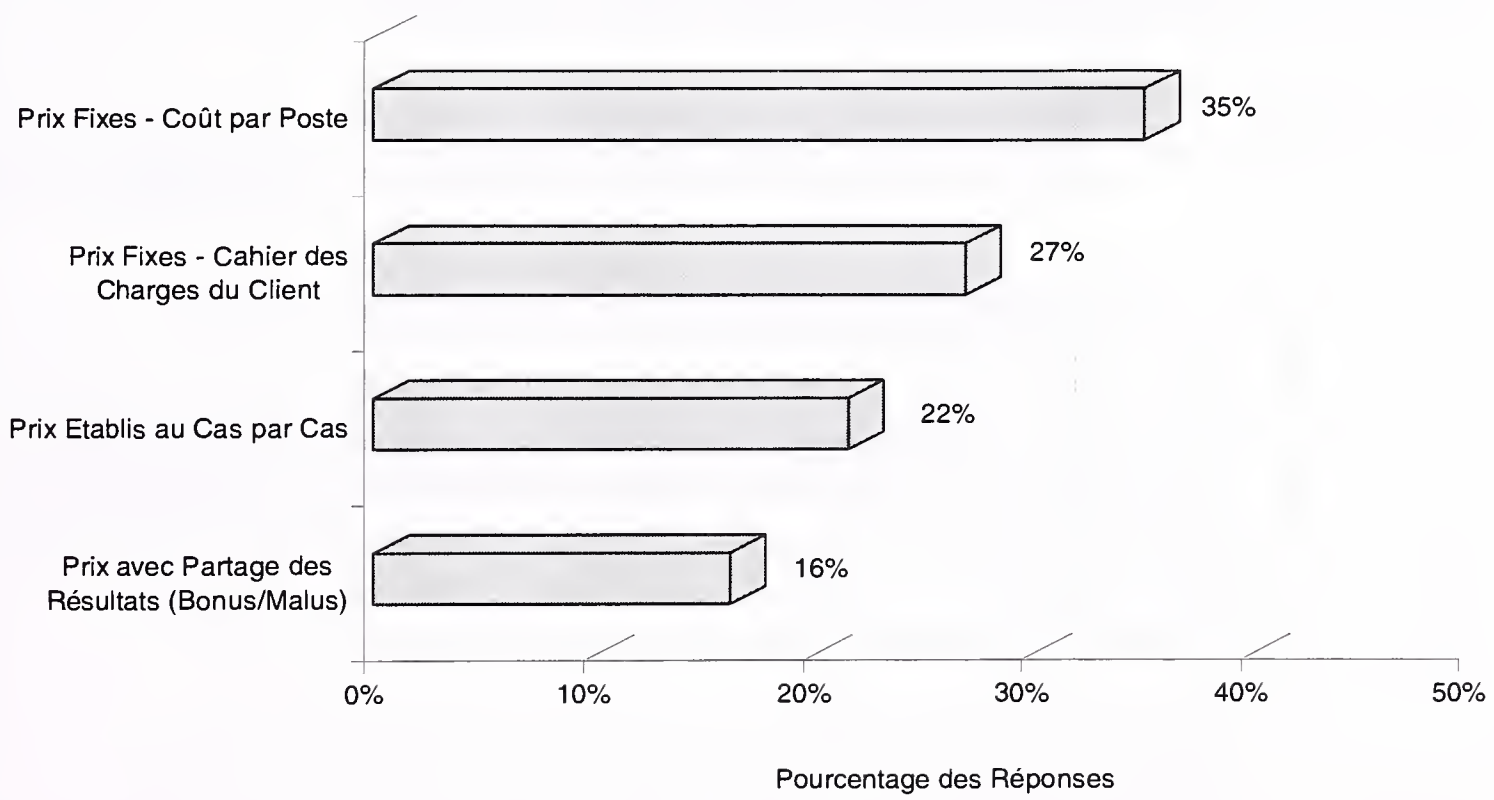
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

L'objectif actuel des offreurs vise principalement à sauvegarder et à optimiser la marge. L'enjeu majeur à venir reste de savoir justement maîtriser la rentabilité de tous les services délivrés en fonction de leur degré de mutualisation et du niveau de valeur ajoutée visée.

Les différentes méthodes utilisées pour le montage financier d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux impliquent des politiques de prix variables suivant la demande du client. La politique la plus largement répandue est celle des prix fixes (cf. Tableau IV-1). Elle fait l'objet de plus de 60% des contrats. Néanmoins, environ un prestataire sur trois ajuste sa politique de prix en fonction de la spécificité du contrat.

Figure IV-1

Politiques de prix suivies par les prestataires pour l'élaboration de leurs propositions commerciales, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Cet ajustement tient compte de divers facteurs, organisationnels, économiques, techniques et humains, dont les principaux sont listés au Tableau IV-3 suivant.

Tableau IV-3

Principaux facteurs pris en compte pour le montage financier des offres de services micros et réseaux locaux, 1995

- Etude préalable du parc (nombre de micros, âge, dispersion, etc.)
- Niveau de service demandé (couverture horaire, délais d'intervention, etc.)
- Etendue des prestations
- Temps à passer
- Durée du contrat
- Profil des utilisateurs
- Analyse de l'évolution du système d'information du client
- Degré d'engagement demandé

Source : INPUT

2. Taux de marge recherchés

Dans l'élaboration du prix du contrat, le prestataire se fixe un objectif de marge. La fourchette des objectifs de marge brute pour les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux est généralement comprise entre 20% et 45%. La moyenne se situe autour de 30%. Bien entendu, suivant le niveau d'approche de l'offreur et le type de prestations couvertes, celle-ci peut considérablement varier.

Par exemple, la part dédiée à la maintenance dans les contrats - prestation qui voit ses marges fondre de jour en jour - aura une incidence directe sur le volant de manoeuvre dont dispose le prestataire pour établir son objectif de marge. De même, les contrats intégrant une forte proportion de services industrialisés de base auront des marges plus réduites que les autres.

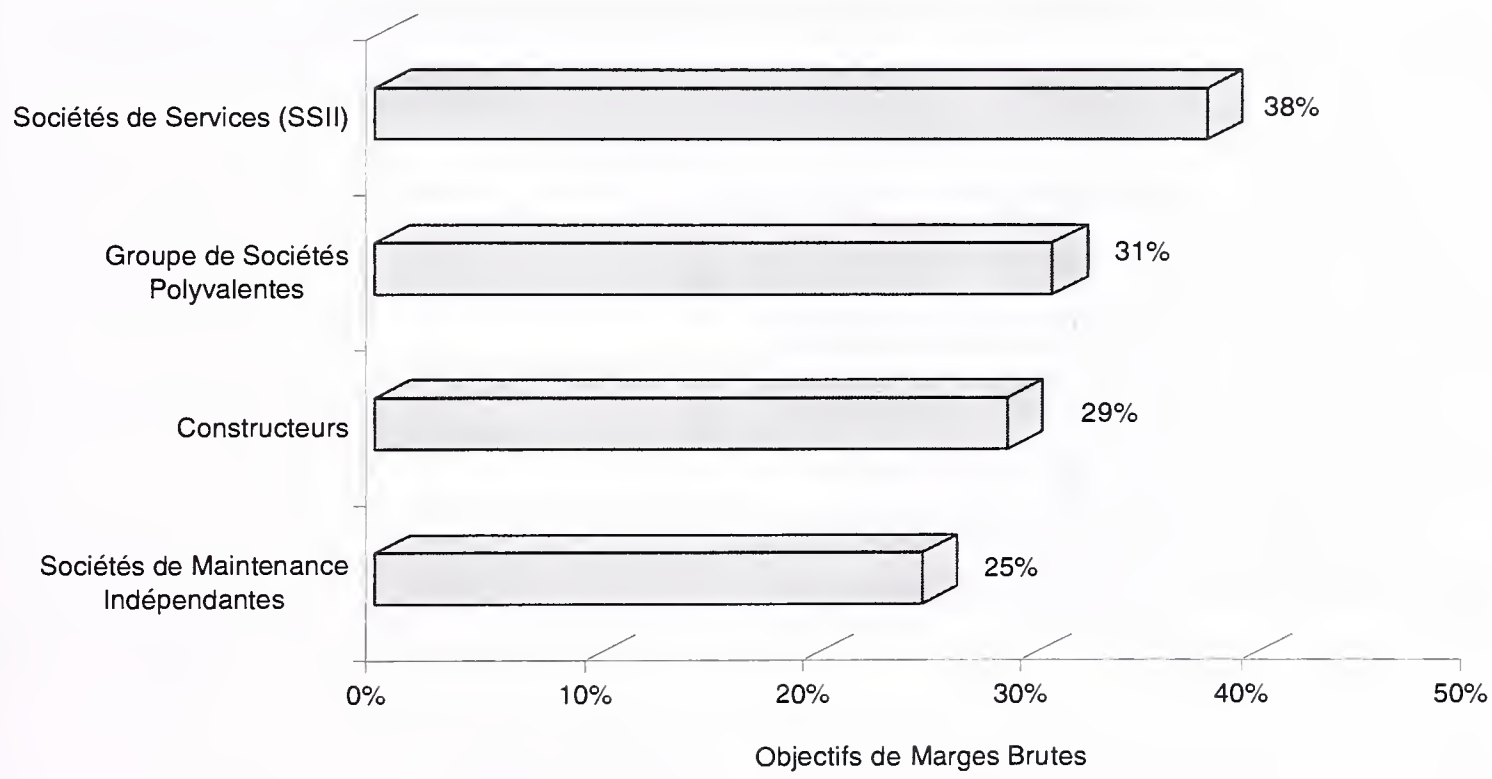
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Aussi, il n'est pas étonnant de voir les sociétés de maintenance indépendantes, qui dans l'ensemble ont une démarche de niveaux 1 et 2 (cf. chapitre III), se fixer des objectifs de marge plus faibles que ceux des sociétés de services qui se positionnent plus sur les couches hautes à forte valeur ajoutée.

Le Tableau IV-2 ci-dessous illustre les principaux objectifs de marge brute identifiés sur le marché suivant la catégorie de prestataires. Ils sont souvent passibles de modifications et révisés à la baisse en cours de négociation.

Figure IV-2

Objectifs de marge brute moyens fixés pour les contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux - par catégorie de prestataires, 1995



Base : 8 répondants représentant 10 entreprises *Source : INPUT*

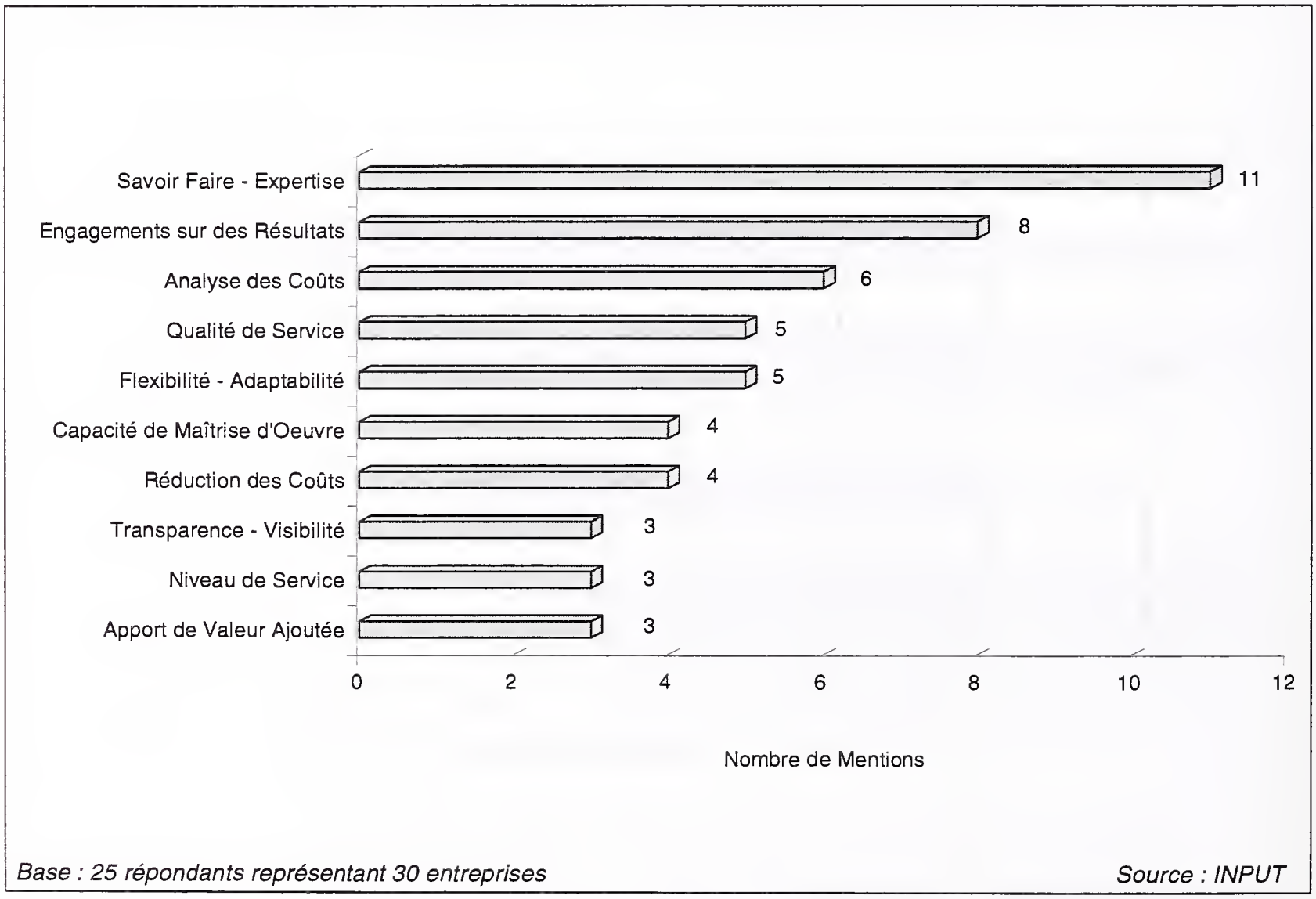
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

3. Savoir faire, optimisation des coûts et engagement sur des résultats : principaux arguments commerciaux justifiant le prix du contrat

Le prix du contrat ayant été établi, une phase de négociation s'amorce. Le Tableau IV-3 donne les 10 principaux thèmes récurrents dans l'argumentation commerciale des offreurs. D'autres arguments ont été mentionnés tels que le rapport qualité-prix, la responsabilité globale et unique, la disponibilité, la proximité ou encore le degré d'évolutivité de la solution mise en place.

Figure IV-3

Arguments commerciaux utilisés par les prestataires pour justifier le prix du contrat, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les offreurs argumentent essentiellement sur la valeur apportée par le contrat. Les trois principaux arguments commerciaux qu'ils font valoir pour valider et convaincre le client du bien fondé de cette valeur sont : leur savoir faire et leurs compétences techniques (l'externalisation est leur métier et non celui de l'entreprise cliente qui doit se concentrer sur le sien afin de gagner en avantage compétitif), leur engagement effectif sur des résultats et non uniquement sur la mise à disposition de moyens, leur habilité à identifier, analyser et maîtriser les coûts induits par la micro-informatique.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C
Prix rencontrés sur le marché

Le suivi des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, mis en place par INPUT, a permis de remonter des informations concernant leur taille tant en terme financier que structurel (nombre de micros et de LANs concernés, dispersion des sites, étendue des prestations, durée du contrat, etc.). Le montant moyen facturé par les prestataires pour un ensemble de cinq prestations, comprenant la maintenance, l'installation et le déploiement, le help-desk et l'administration du parc, a pu ainsi être estimé à 4 200 francs par micro et par an pour un parc d'environ 1 500 machines (ce prix n'inclut pas l'acquisition du matériel). Cette estimation ressort d'interviews passées auprès d'entreprises ayant un contrat de services en cours.

En parallèle, il a été demandé aux principaux acteurs du marché de donner leur propre évaluation et de mentionner si, dans l'élaboration de ce prix, une grille de coûts standards est exploitée. Cette pratique semble en effet assez étendue, principalement chez les constructeurs et les sociétés de maintenance indépendantes. Il existe néanmoins des distorsions entre les prix retournés par l'analyse des contrats et ceux indiqués par les offreurs. L'écart rencontré provient essentiellement de négociations très âpres sur les termes financiers de la proposition entre le prestataire et son client.

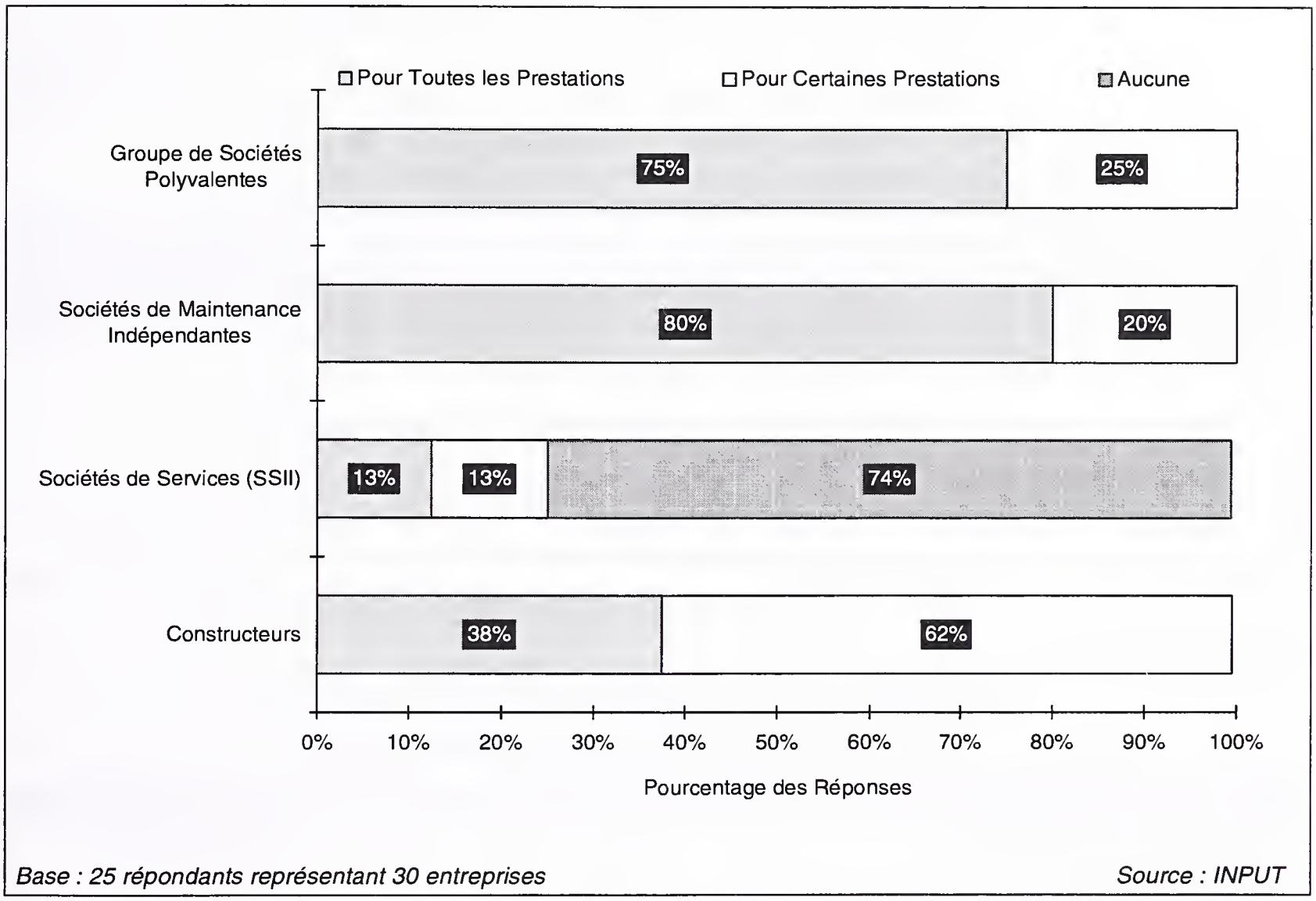
1. Utilisation d'une grille de coûts standards : une pratique assez étendue

Seulement 1/4 des prestataires ne disposent pas de grille standard. C'est essentiellement le fait des sociétés de services qui effectuent leurs calculs sur la base du temps passé (taux horaire ou homme/jour). C'est avant tout un coût humain qu'elles affectent au contrat et disposent à cet effet de coûts standards par profil technique demandé. Ce coût dépend étroitement de la solution attendue par le client et se formalise à partir de son cahier des charges.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Figure IV-4

Utilisation d'une grille de coût standard chez les prestataires de services micros et réseaux locaux, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

Néanmoins, dans le cadre de leur stratégie de mutualisation, elles s'orientent de plus en plus vers l'industrialisation du process en établissant des matrices de charges de travail.

Les offreurs adeptes de l'utilisation de grilles standards, i.e. constructeurs et sociétés de maintenance indépendantes qui ont l'expérience de fixer leurs prix suivant un « coût par clavier », disposent, en majorité, d'une telle évaluation pour l'ensemble de leurs prestations.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les coûts constituant ces grilles sont remis à jour quotidiennement. Ils représentent des éléments capitaux pour déterminer la rentabilité et la profitabilité des prestations délivrées. Ils peuvent être à l'origine d'un modèle d'activité axé sur la mise en place et l'optimisation d'outils de reporting permettant de connaître rigoureusement : le coût d'une unité d'oeuvre par type de plate-forme et de prestation ; le taux de couverture des services ; la valeur ajoutée perçue par le client, signe de sa satisfaction.

Ces outils de reporting doivent aboutir à la création d'indicateurs synthétiques permettant une prise de décision rapide sur la stratégie à retenir pour une offre la plus optimale qu'il soit.

2. Quelques bases référentielles de prix mentionnées par les offreurs

L'analyse de tels indicateurs de référence sur le marché s'est faite à travers les réponses formulées par les offreurs sur le prix moyen de certaines de leurs prestations standards (cf. Tableau IV-4).

Tableau IV-4

Fourchettes de prix mentionnées par les offreurs pour quelques prestations standards, 1995

Prestations	Fourchette mini	Fourchette maxi
Maintenance (FF/micro/an)	de 400 à 1000	de 700 à 1800
Hotline (FF/appel)	de 100 à 150	de 100 à 300
Inventaire (FF/micro)	de 40 à 250	de 200 à 600

Source : INPUT

Les fourchettes de prix indiquées au Tableau IV-4 tentent d'intégrer tous les paramètres pris en compte dans le prix de revient : type de machines, dispersion géographique, quantité, participation du client, délais, niveau de service requis, etc.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

En ce qui concerne les différentes combinaisons de services possibles, des fourchettes de prix reviennent régulièrement chez plusieurs offreurs. La modélisation des principaux prix cités apparaît au Tableau IV-5.

Tableau IV-5

Prix standards moyens mentionnés par les prestataires pour un ensemble de « combinaison de services », 1995

Grille standard des prix moyens facturés (hors achats) en FF/micro/an				
Nombre de prestations incluses dans le contrat	Nombre moyen de micros concernés			
	< 1 000	1 000 à 2 000	2 000 à 5 000	> 5 000
3 à 4 (1)	3 500	3 100	2 800	2 700
5 à 6 (2)	4 000	3 400	3 100	3 000
> 6 (3)	4 500	3 600	3 400	3 400
5 (4)	3 800	3 500	3 300	3 200

Base : 13 répondants *Source : INPUT*

(1) dont la maintenance des micros, l'installation et le déploiement, et la hotline

(2) idem + la maintenance des LANs et/ou l'administration du parc de micros et/ou l'administration des LANs et/ou l'ingénierie des LANs et/ou la formation sur les logiciels bureautiques standards

(3) toutes les prestations ci-dessus mentionnées plus d'autres autour de l'ingénierie logiciel, du conseil, de la veille technologique, etc.

(4) la maintenance des micros, l'installation et le déploiement, la hotline, la maintenance des LANs et l'administration du parc de micros

Lorsqu'une analyse des contrats en cours est menée, les prix semblent plus élevés de 10% à 20%. Des distorsions existent entre les prix qui ont été mentionnés par les entreprises sous contrat et ceux annoncés par les prestataires (cf. Tome 1, « Pratiques et Satisfaction des Entreprises »).

Une telle grille doit donc être prise avec beaucoup de précaution. Plus l'approche du prestataire évolue vers une personnalisation de la solution (offre de niveau 3), plus il devient difficile de travailler suivant ce modèle. Dès lors, une complète standardisation de la problématique n'est plus applicable.

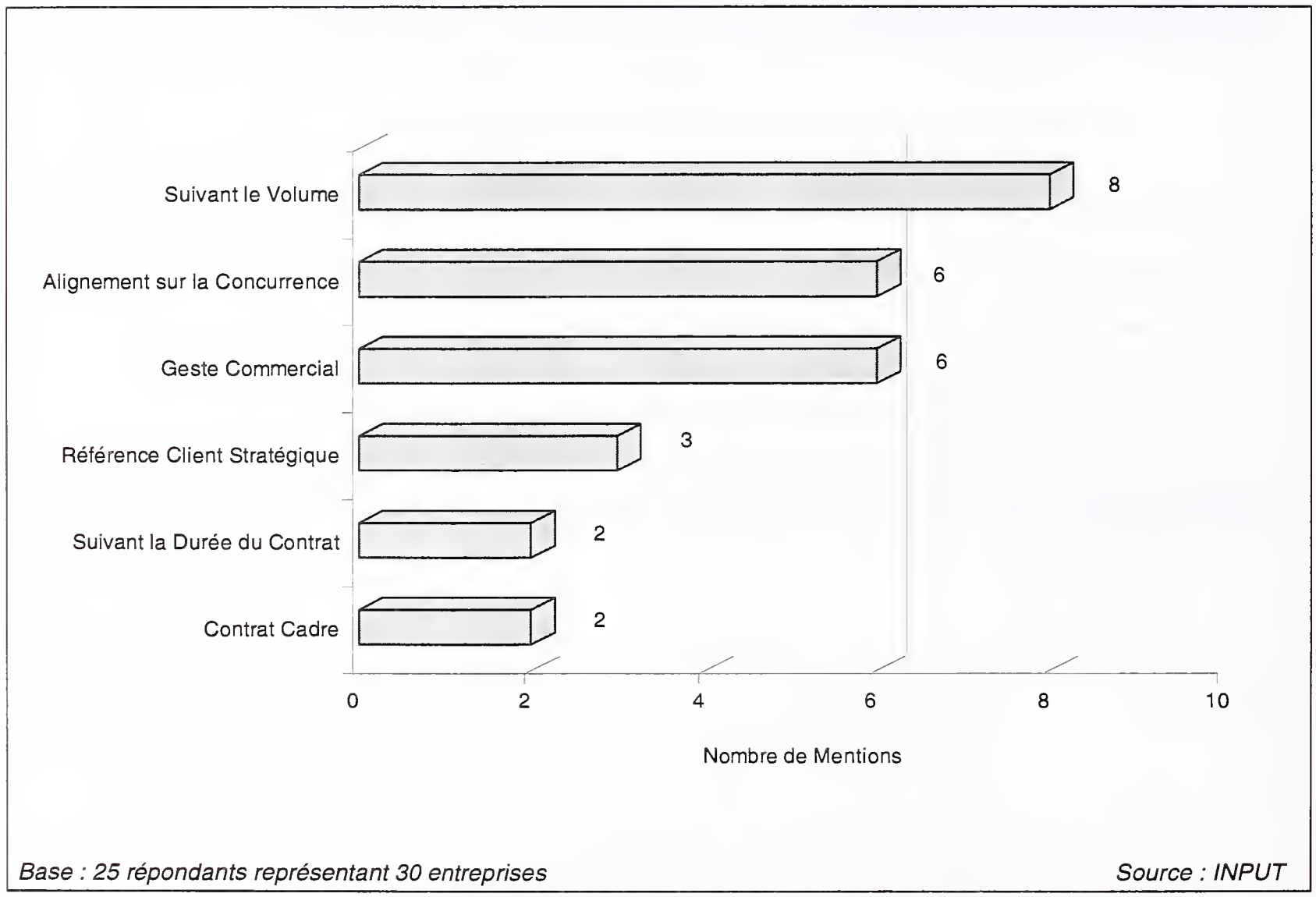
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

3. Des révisions effectives en cours de négociation

Par ailleurs, quasiment tous les offreurs révisent les conditions financières de leur proposition contractuelle au cours des négociations avec leur client. Il faut rappeler que la principale raison mentionnée par les entreprises pour leur recours à un prestataire plutôt qu'à un autre repose sur le facteur prix.

Figure IV-5

Typologie des révisions commerciales effectuées par les prestataires au cours de négociations d'un contrat d'externalisation, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les prestataires savent que ce facteur est aussi déterminant que les arguments d'expertise, de compétences techniques, et de niveau d'engagement qu'ils emploient dans leurs négociations commerciales. En revanche, ils ne l'invoquent jamais explicitement (cf. Tableau IV-3).

Les trois principales actions commerciales employées pour réviser le prix d'un contrat d'externalisation concernent : soit le volume du parc de micros et le nombre de LANs associés ; soit un alignement sur l'offreur le mieux disant ; ou encore un geste commercial si l'entreprise est déjà un client du prestataire par exemple.

Par ailleurs, il n'est pas rare de voir des négociations en cours de contrat. Dans le cas de relations pluriannuelles et en cas d'évolutions majeures, le prestataire peut avoir sous-évalué la charge de travail et les ressources mises à disposition. Cette renégociation ne se fait pas sans mal si aucune sensibilisation préalable n'a été menée par l'offreur à l'initialisation du contrat.

Il est clair que, dans toute relation pluriannuelle, le système d'information du client est passible de changements significatifs. L'offreur n'a bien souvent pas assez de visibilité pour pouvoir anticiper les nouveaux axes de développement stratégiques de son client à la signature du contrat. Or, certaines mutations peuvent avoir une incidence sur le projet mis en place par celui-ci, et donc, induire une révision des actions engagées et une nouvelle définition de celles à venir. Une réévaluation du cadre contractuel est alors nécessaire. Il peut impliquer une remise à niveau tarifaire.

Afin d'éviter tout quiproquo, le client, comme le prestataire, devra apporter un niveau de transparence suffisant à la bonne conduite du projet.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

D
La commercialisation des offres de services

Les modes de commercialisation des offres d'externalisation de services micros et réseaux locaux se font toujours grâce aux vecteurs de distribution traditionnels, c'est-à-dire en priorité à travers la force de vente propre des offreurs.

Peu de tentatives, hormis du côté des constructeurs et des sociétés de maintenance indépendantes, s'attachent à faire appel à des canaux indirects comme ceux couramment utilisés dans la distribution des micros et des logiciels bureautiques standards du marché. Il est vrai que les prestataires souhaitent délivrer avant tout une solution prenant la forme d'un projet dont la conduite est déléguée à un responsable clairement défini.

1. Une vente principalement effectuée en directe

Plus des 2/3 des prestataires utilisent à cet effet des commerciaux dédiés services qui suivent les demandes des entreprises clientes et des prospects (cf. Figure IV-6).

Cette force de vente multi-services est souvent renforcée par des ingénieurs commerciaux (ICs) grands comptes, « ouvreurs de porte », qui remontent les affaires. Ils ont une mission amont de conseil et d'orientation. La réponse est en général bâtie par les équipes spécialisées, des ingénieurs d'affaires ou des chefs de projet aidés de spécialistes (réseaux par exemple) et/ou le responsable marketing de l'offre.

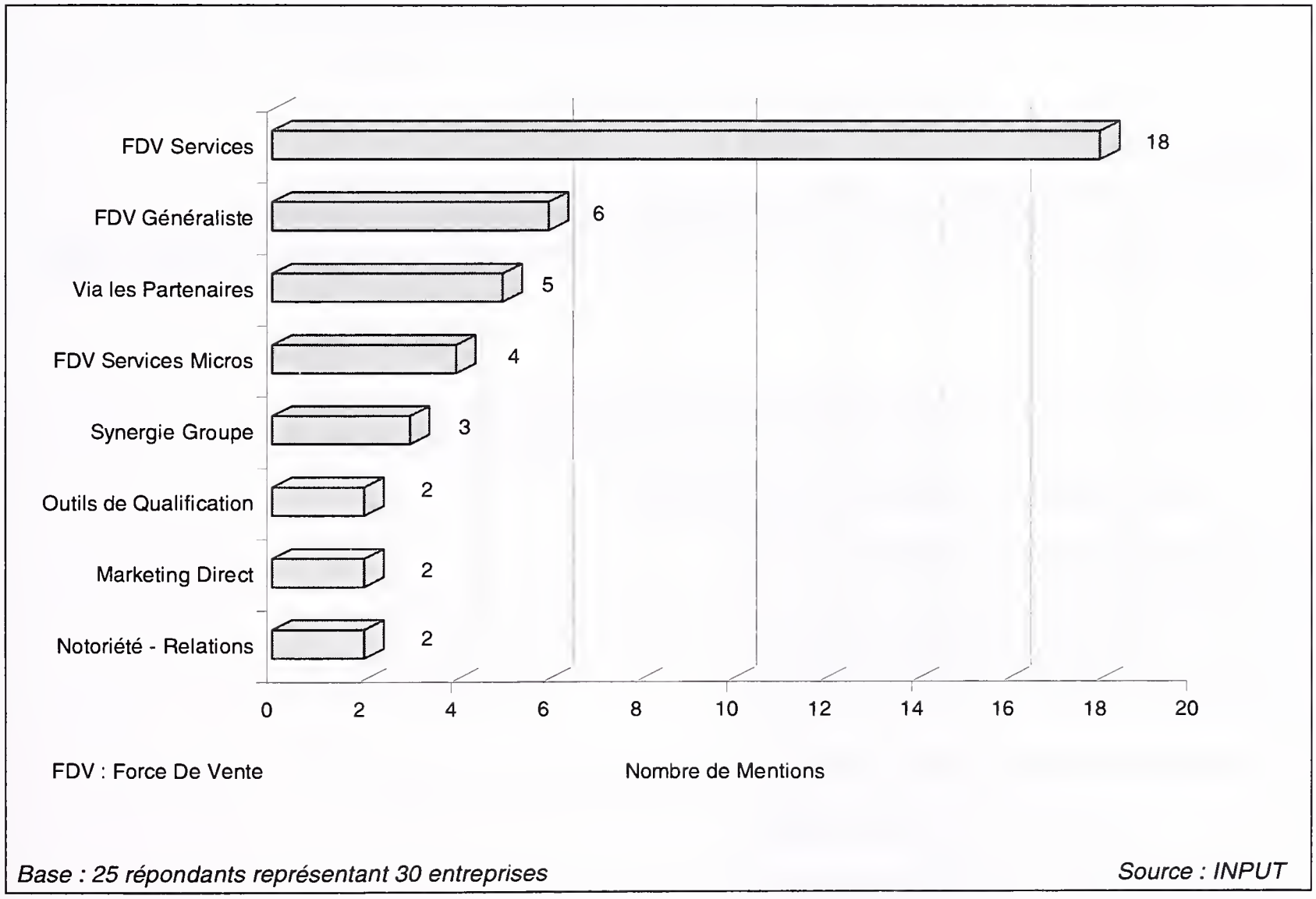
Certains offreurs font de la prospection à l'aide de mailings ciblés sur un nombre limité d'entreprises et utilisent des outils de qualification pour déterminer des cibles et la nature des affaires à traiter. Les actions de télémarketing sont essentiellement menées auprès des PME-PMI et du marché SOHO (« Small Office - Home Office »), secteurs d'activité encore peu investis par les prestataires bien que des besoins y sont exprimés. Elles permettent de qualifier les demandes et de susciter des prises de rendez-vous qualifiés.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

En utilisant la force de vente généraliste, les constructeurs s'orientent vers une vente au premier jour. Ils demandent à leurs « ICs produits » de commercialiser une fonctionnalité intégrant le ou les produit(s) et les services associés au premier jour du contrat.

Figure IV-6

Vecteurs de commercialisation des offres de services micros et réseaux locaux, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

La majorité des sociétés de services tentent de faire évoluer et étendre leurs prestations dans le cadre de contrats plus globaux. C'est la stratégie « Top Down » que pratiquent aujourd'hui EDS, GSI, Axime, SG2 ou encore TS FM.

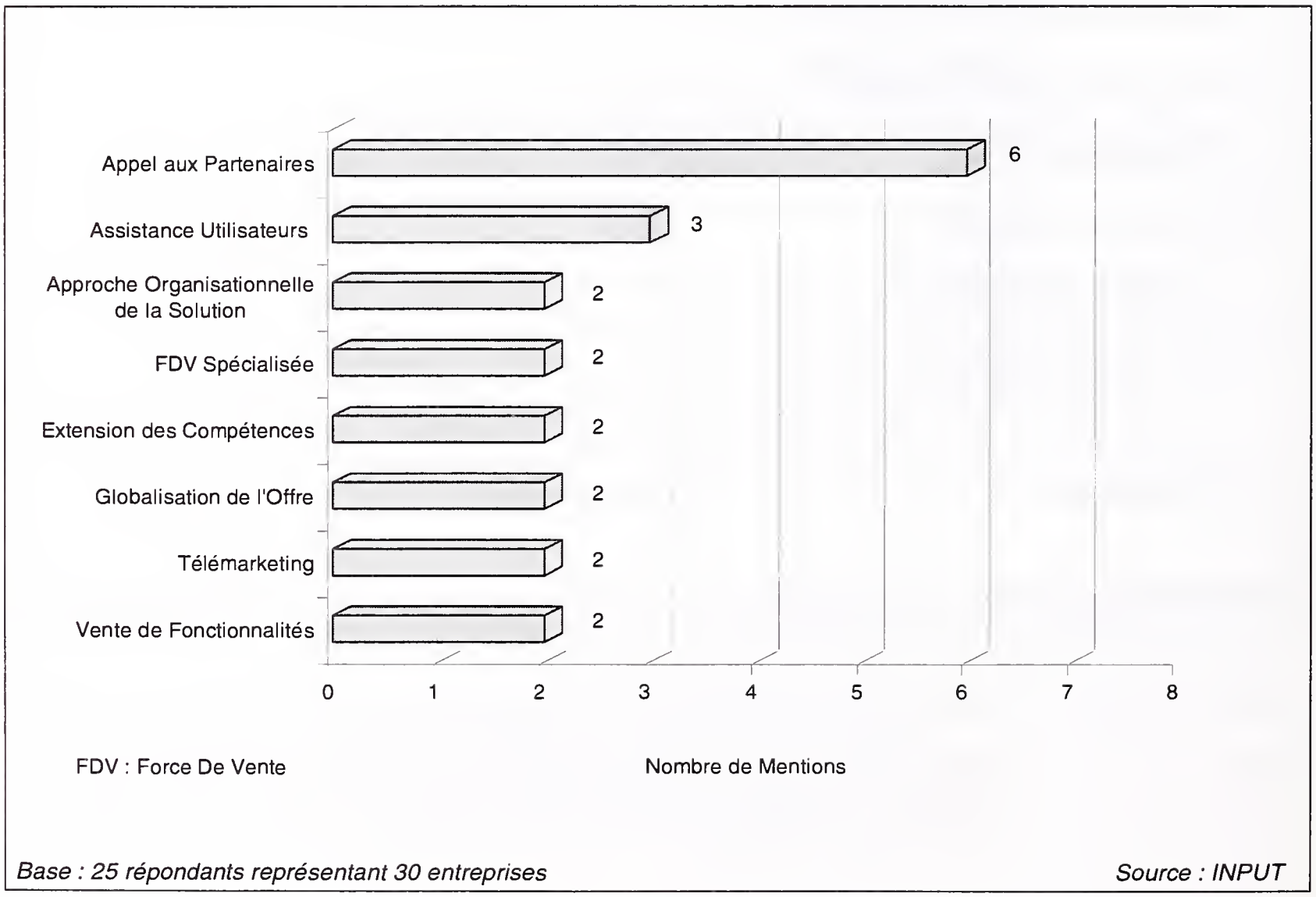
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Certaines d'entre elles ne souhaitent pas volontairement déconnecter l'offre micro et réseaux locaux d'une offre plus globale car elles considèrent que l'externalisation de services micros d'aujourd'hui est l'externalisation du système d'information de demain.

Réponses aux appels d'offre et prospections ciblées restent les principaux vecteurs de commercialisation de leurs prestations de services autour des environnements micros et réseaux locaux. La Figure IV-7 ci-dessous met en avant les nouvelles voies retenues par les prestataires pour pénétrer au mieux le marché de l'externalisation de services micros et réseaux locaux.

Figure IV-7

Principaux axes de progrès envisagés dans l'élaboration et la commercialisation des offres de services micros et réseaux locaux, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

2. Le rôle des managers de projet

Chez la plupart des offreurs, le contrat d'externalisation est suivi par un manager de projet qui a en charge non seulement la supervision technique et contractuelle de la prestation mais aussi une mission de qualification des besoins des utilisateurs et de vérification de la qualité du service rendu.

Le manager de projet doit être clairement identifié. Il assiste et encadre les experts et les hommes de support dans la bonne réalisation du contrat.

Il participe régulièrement aux comités de pilotage et aux comités stratégiques. Il a la responsabilité de base de la maîtrise d'ouvrage qui est d'assurer pour le compte du client la bonne gestion du contrat d'externalisation.

Plus largement, il prend part :

- aux décisions relatives aux options principales du projet sur la base d'études préalables,
- à l'expression des besoins du client et des utilisateurs finals,
- au choix des compétences informatiques nécessaires à la réalisation du projet tant d'un point de vue fonctionnel (spécification des évolutions par exemple) que technique (en terme d'expertise autour des réseaux par exemple),
- à la mise en place des organisations adéquates (gestion du personnel de support et intégration au sein des équipes du client),
- au suivi des fonctions financières et comptables (plan de financement proposé au client s'il y a lieu, option d'acquisition matériel et/ou logiciels supplémentaires, négociation avec le client sur les termes du contrat, etc.).

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Enfin, le manager de projet est l'homme qui fait le lien entre le prestataire, qui est son employeur, et le client, chez qui et pour qui il travaille. De même, il est au coeur des discussions entre les deux partenaires. Il coordonne les relations « maître d'ouvrage-maître d'oeuvre » et reste le garant de la bonne marche du contrat et donc de sa pérennité.

Cela doit être avant tout un homme rigoureux, capable de prendre des décisions rapides, transparent et permanent dans ses choix, tout en ayant un bon contact humain tant avec le client qu'avec les utilisateurs finals dont les attentes et les exigences ne sont pas toujours les mêmes.

3. Un argumentaire basé sur la solution apportée

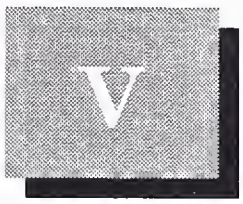
Les demandes des entreprises évoluant progressivement vers une approche de niveau 3, les arguments des prestataires s'adaptent aux nouvelles attentes et aux changements qu'elles occasionnent.

Alors qu'ils tentaient de fournir un ensemble de services modulaires et complémentaires entre eux, désormais et suivant les problématiques, ils s'orientent :

- soit vers la vente non plus uniquement d'un service mais d'une fonctionnalité (par exemple, l'amélioration de la qualité qui peut être liée aussi bien aux produits qu'aux services),
- soit vers le montage de solutions, demandant un haut niveau de personnalisation.

Ceci a une répercussion directe sur les méthodes de commercialisation des offres. Cette démarche exige un très haut niveau d'écoute du client et de sa problématique. Ce n'est plus de l'offre elle-même dont il faut parler mais de la solution qui est à bâtir conjointement avec le client. L'approche devient plus organisationnelle que technique puisqu'elle doit s'insérer dans une structure en perpétuelle mutation.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Les atouts différenciateurs

A
Le rôle des tableaux de bord

L'imprévu, l'incertain, la complexité des systèmes à base de micros et de réseaux, leur évolution constante, leur obsolescence rapide, et leur fragilité, nécessitent la mise en place de méthodologies de contrôle et des démarches de management constructives et rigoureuses.

Les tableaux de bord jouent un rôle déterminant dans cette approche puisqu'ils permettent une formalisation claire et précise des objectifs à atteindre, une gestion performante de l'avancement des actions lancées par le prestataire et une mesure détaillée de la qualité des résultats obtenus. Ils constituent le centre de pilotage des contrats d'externalisation et aident à une meilleure optimisation des environnements micros et réseaux locaux.

1. Une aide précieuse pour la mesure des gains de performance obtenus grâce au contrat

Dans le cadre d'un contrat d'externalisation, les exigences qualité du client sont formalisées grâce au plan qualité et à la convention de service. Ce dernier document, contractuel, est élaboré par le prestataire et approuvé par le client (et/ou les utilisateurs du service) pendant la période d'initialisation du contrat. Il précise clairement le contenu de l'engagement de service auquel est tenu le prestataire. Cet engagement s'exprime en terme de résultats qui sont quantifiés à l'aide d'indicateurs.

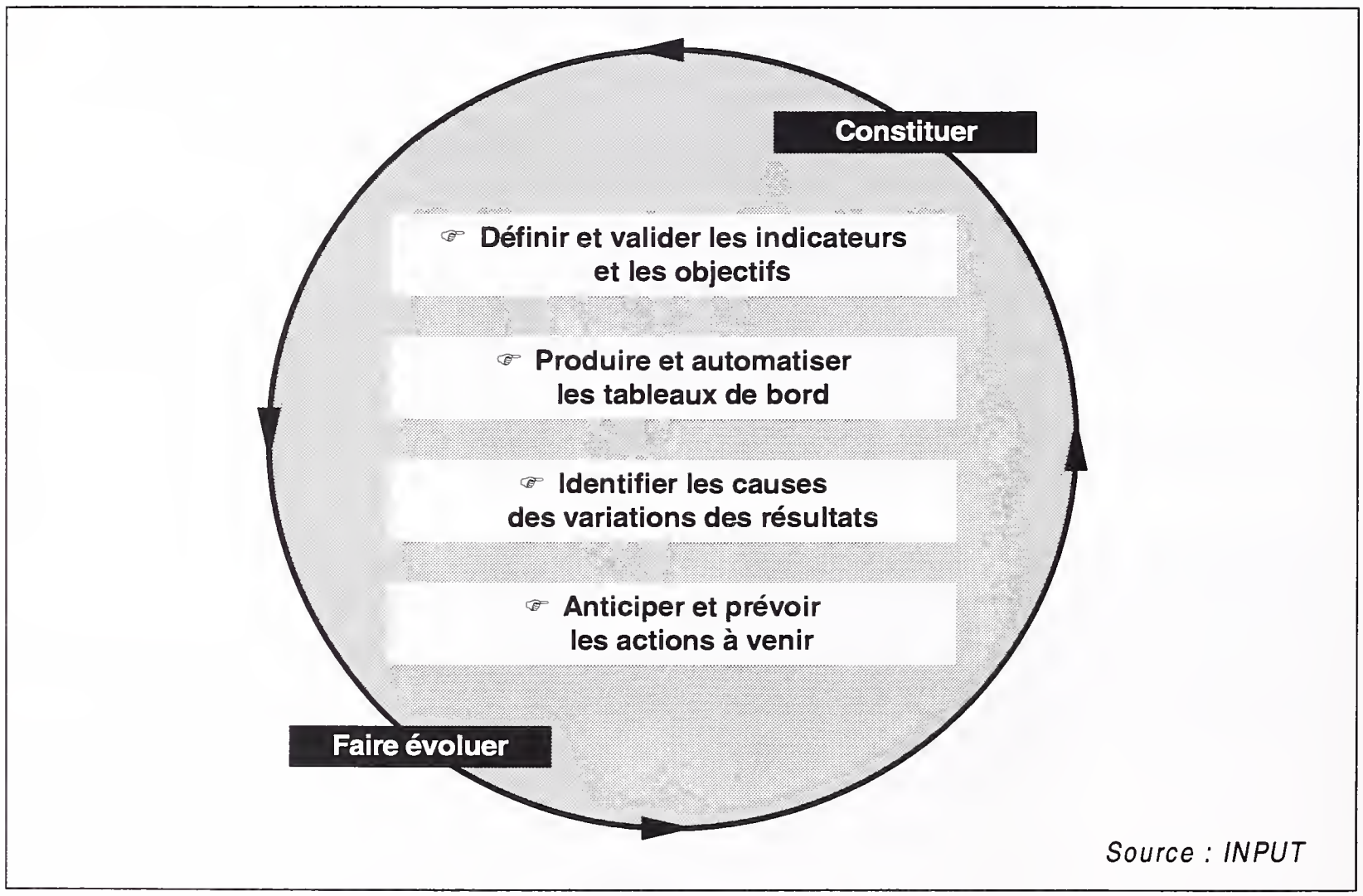
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Le plan qualité, quant à lui, précise les moyens et les dispositions que le prestataire s'engage à mettre en oeuvre pour répondre aux exigences du client définies dans le contrat et dans la convention de service. Tout enregistrement d'indicateurs de qualité, de mesures, et de tableaux de bord associés est intégré dans le cadre du plan qualité.

Les données issues des tableaux de bord doivent mettre en évidence des indicateurs pertinents et rendre possible une démarche de modélisation capable d'anticiper et de prévoir les actions à venir. La Figure V-1 suivante résume les quatre points à suivre pour faire vivre un tableau de bord.

Figure V-1

Mise en place du tableau de bord dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995



Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Le processus d'élaboration des tableaux de bord doit se concevoir comme un réel projet d'entreprise. Les finalités de cette mise en place sont :

- le partage des informations entre les différents acteurs du projet,
- la création et le suivi d'un référentiel commun à toutes les entités de l'entreprise (comptabilité, services des achats, direction des ressources humaines, direction informatique, etc.) ou du groupe (dans le cas d'une application multi-entreprises ou multi-sites),
- l'amélioration de la réactivité par la prise de décision rapide tant au niveau opérationnel que fonctionnel.

La réussite de la mise en oeuvre de tableaux de bord passe par une expertise poussée de l'état de la situation (sous la forme d'un audit et d'un inventaire), la mise en place d'outils conviviaux permettant une lecture claire et régulière des indicateurs de référence retenus. Elle s'accompagne d'un réel transfert de compétences entre les deux partenaires.

2. Quelques grandes familles d'indicateurs

Le prestataire de services micros et/ou réseaux locaux doit sans cesse s'adapter aux évolutions du marché et agir rapidement pour répondre aux nouveaux besoins naissants. Pour opérer avec succès, l'offreur devra découvrir les indicateurs qui mesureront les causes de l'amélioration ou de l'appauvrissement du système de son client.

Pour l'entreprise, les indicateurs permettent de définir la « surface garantie » par le prestataire. Ils vérifient et valident l'adéquation de l'engagement du prestataire avec les besoins du client. Selon les cas, ils peuvent être :

- globaux ou par catégorie de prestation, par couverture géographique, par typologie d'utilisateurs finals, etc.,
- bruts ou pondérés,
- simples ou combinés entre eux,
- etc.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Pour être efficaces et probants, ils doivent avoir été validés et acceptés par les utilisateurs finals. De même, ils doivent être :

- simples à comprendre,
- fiables et faciles à vérifier,
- pertinents par rapport aux objectifs de qualité qui ont été fixés,
- dynamiques et aisément modifiables en fonction des évolutions majeures et des nouveaux besoins des utilisateurs finals,
- et surtout automatisés pour une meilleure efficacité.

Afin de permettre au système d'évoluer, tous les indicateurs doivent être dynamiques et non statiques.

Ils peuvent faire l'objet de calcul d'indice et/ou de ratios (nombre de défauts majeurs sur nombre de défauts mineurs par exemple).

Il n'est pas nécessaire d'avoir une liste étendue d'indicateurs. Il vaut mieux restreindre leur nombre à une série limitée de 8 à 10 éléments types. En effet, trop d'indicateurs engendrent un volume d'information qui restera bien souvent inexploité.

La mission du prestataire est de trouver les bons indicateurs qui permettent de satisfaire le client et l'utilisateur final et les points sur lesquels une amélioration est envisageable et indispensable. Il est nécessaire de définir les indicateurs prioritaires pour lesquels le client souhaite une satisfaction maximale et ceux pour lesquels le prestataire peut perdre son contrat si un niveau de qualité suffisant n'est pas apporté.

En définissant correctement les fonctions critiques du système et/ou de l'organisation, ainsi que le niveau de « criticité » requis, il est plus aisé de déterminer des éléments de mesure tangibles et de leur affecter les indicateurs qui correspondent.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Le plus difficile pour le prestataire reste néanmoins de trouver la bonne équation entre la qualité rendue (par les services) et celle perçue (par le client et les utilisateurs finals).

Quelques exemples standards d'indicateurs types sont donnés au Tableau V-1 suivant.

Tableau V-1

Exemple d'indicateurs types exploitables dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

- Disponibilité (taux d'intervention)
- Productivité (délais moyen de la réalisation d'une modification)
- Conformité aux besoins (délais d'obtention des résultats en maintenance)
- Respect des délais (nombre de jours de retard pour la livraison de nouveaux micros)
- Performance (temps moyen de réponse à une question de hotline suivant le degré de difficulté)
- Réactivité (temps de réponse moyen à une demande de dépannage d'un utilisateur final)
- Mesure de la non-qualité (nombre d'incidents supérieurs au seuil toléré)

Source : INPUT

Même si les indicateurs sont très variables suivant les prestataires, l'entreprise cliente et la typologie du contrat, deux grandes familles sont en général exploitées :

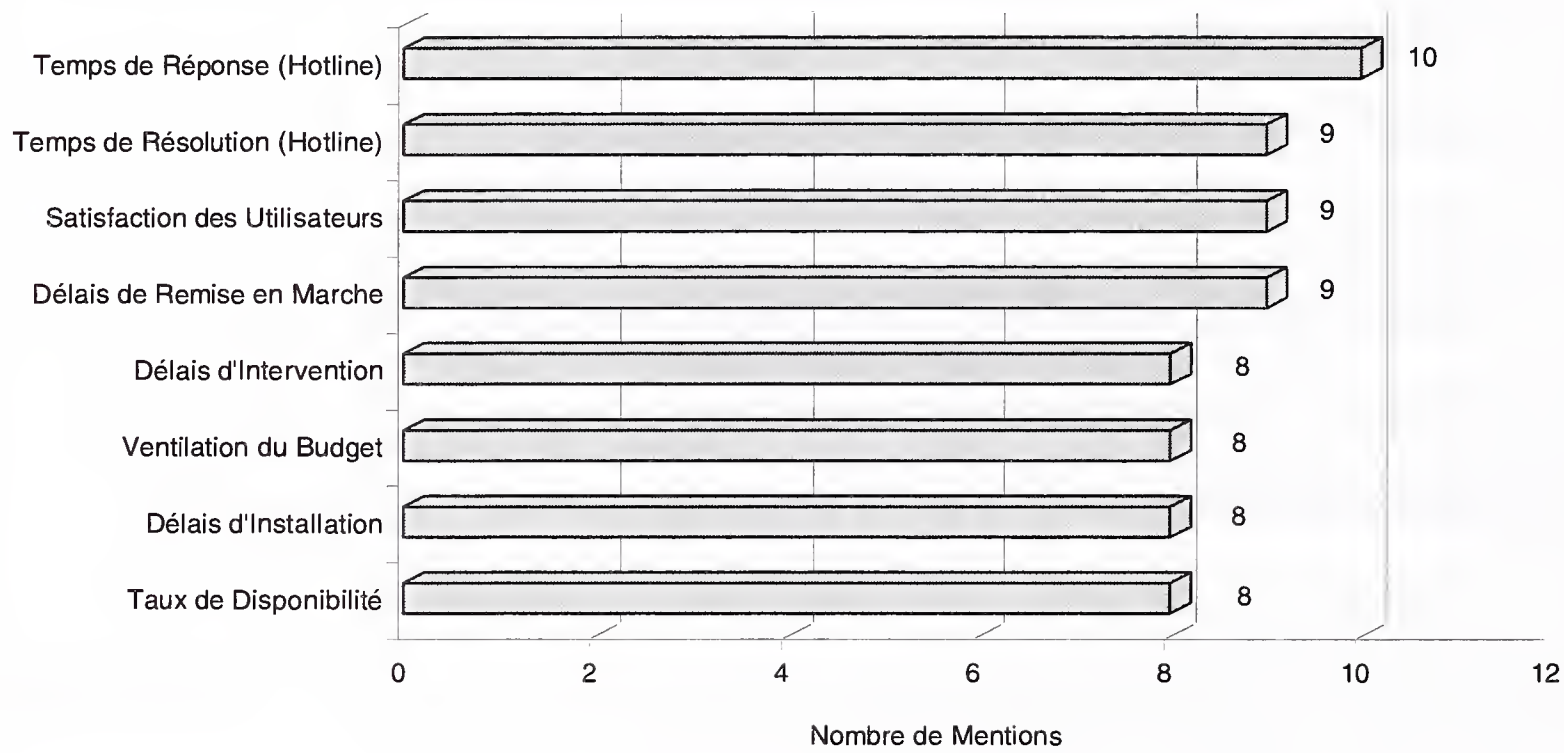
- les indicateurs quantitatifs qui mesurent la disponibilité (fiabilité de l'exploitation, réactivité aux demandes et aux services, délais sur intervention, etc.),
- les indicateurs qualitatifs qui évaluent la qualité (réactivité aux demandes d'évolution, qualité du reporting, analyse de typologie des appels, notation sur le système qualité mis en place, etc.).

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Tous les offreurs interrogés utilisent des tableaux de bord intégrant des indicateurs plus ou moins évolués ou détaillés. La Figure V-2 répertorie ceux qui sont le plus souvent retenus dans les contrats.

Figure V-2

Principaux indicateurs utilisés par les prestataires dans le cadre d'un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995



Base : 25 répondants représentant 30 entreprises *Source : INPUT*

Enfin, ils peuvent faire l'objet de tableaux de bord multiples suivant les fonctions de services traitées. Par exemple, un tableau de bord peut être conçu pour suivre les opérations de maintenance (volumes, délais de remise en état, temps moyen de bon fonctionnement, etc.) et cohabiter avec un autre tableau de bord entièrement dédié à la hotline (nombre d'appels par utilisateur par mois, nature des appels, délais de réponse, etc.).

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Les prestataires ont plus largement été interrogés sur les valeurs de référence qu'ils utilisent dans le cadre des conventions de service de leurs contrats d'externalisation de services micros et/ou réseaux locaux.

Le Tableau V-2 donne les valeurs mentionnées par les offreurs pour 5 grandes catégories d'indicateurs : installation du matériel, niveau de disponibilité des systèmes, taux de résolution, hotline et enquête de satisfaction. Les autres données signalées font référence au(x) :

- heures de couverture (horaires normaux : de 8h00 à 18h00 - hors horaires normaux : 24h/24 et 7j/7),
- pourcentage de hors délais (inférieur à 90%),
- taux de pannes, de bon fonctionnement de la sous-traitance,
- nombre d'incidents, d'interventions sur PC, de réparations, etc.

Les valeurs de référence des indicateurs à atteindre et des écarts pouvant donner lieu à des bonus ou des pénalités sont elles aussi définies dans le cadre de la convention de service.

De même, ces valeurs peuvent évoluer au cours du temps sans pour autant impliquer une modification financière majeure du contrat. Certaines remises en cause peuvent néanmoins faire l'objet d'avenants spécifiques impliquant une renégociation du contrat.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Tableau V-2

Principales valeurs de référence mentionnées par les offreurs et utilisées comme indicateurs de performance, 1995

	Unité	Référence (min. - max.)
Délais d'installation (à partir de la date de livraison)		
• pour un micro	jour(s)	de 1 à 5
• pour un serveur	jour(s)	< 15
Niveau de disponibilité		
Délais de remise en service d'un micro	heure(s)	de 4 à 8
Délais de remise en service d'un serveur	heure(s)	4
Taux de disponibilité du parc de micros	%	> 99,5
Taux de disponibilité des serveurs	%	> 99,5
Taux de résolution		
Des pannes en moins de 8 heures	%	de 70 à 95
Des appels de support résolus en moins de 2 heures	%	20
Assistance utilisateurs - hotline		
Nombre d'appels par utilisateur	appel(s) / mois	de 0,8 à 1,2
Délais de réponse à une hotline de 1er niveau	mn	de 5 à 15
Délais de réponse à une hotline de 2ème niveau	mn	< 30
Niveau de satisfaction		
Indice de satisfaction	%	> 95%
Nombre d'enquêtes utilisateurs	enquête / an	4

Source : INPUT

Il est intéressant de noter :

- que certains indicateurs souhaités par les entreprises ont fait l'objet de peu de citations des offreurs. C'est le cas du coût annuel d'un micro connecté (il est vrai que le contrat étant au forfait, ce coût est normalement clairement identifiable à la signature du contrat), le montant de refacturation à l'utilisateur final et la ventilation des budgets par centre de coûts,

- qu'il est rare de trouver des données évaluant la productivité des utilisateurs finals.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B
L'aide à l'élaboration du cahier des charges

Le métier des services, et plus particulièrement celui lié au monde de la micro-informatique qui doit tenir compte d'utilisateurs finals aux besoins parfois divergents, est exigeant en termes d'écoute, de compréhension et d'attention quotidienne portées à la problématique du client et de ses utilisateurs.

Aussi, avant toute décision d'externalisation, l'entreprise portera une attention toute particulière à la définition, la conception et l'écriture du cahier des charges. Celui-ci doit mettre en avant les possibilités et les capacités du prestataire à l'élaboration du contrat de service entre les utilisateurs-clients et la direction informatique ou les prestataires potentiels du contrat.

1. Un guide précieux pour les utilisateurs qui cherchent de nouvelles solutions

Avant d'établir le cahier des charges, une étude préalable ayant pour objectif de clarifier les enjeux et de déterminer les contours des services micros et réseaux locaux à externaliser doit être effectuée. Elle permet d'analyser clairement l'opportunité de l'externalisation pour le client et de délimiter son impact économique, organisationnel, technique et social dans l'entreprise.

C'est au cours d'une telle étude que l'évaluation des coûts micro-informatiques est réalisée, que les objectifs de qualité de service recherchés sont définis, et que les moyens, les méthodes et les organisations à mettre en place sont spécifiés. Elle permet de définir avec précision les éléments du cahier des charges et guide l'entreprise dans son cheminement vers l'externalisation.

Par ailleurs, la recherche de solutions nouvelles est une préoccupation permanente des entreprises qui voient leur micro-informatique leur échapper. En exposant clairement ses expériences, le prestataire pourra les rassurer quant à la faisabilité de l'externalisation et mettre en avant des idées originales de réalisation qu'elles n'arrivent pas toujours à matérialiser.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

2. Une préparation à la formalisation de besoins pas toujours clairement définis

Généralement à l'origine soit d'une action volontariste (recherche d'économie, amélioration de la qualité et des performances, politique interne, etc.), soit d'un problème conjoncturel (absence de ressources internes, besoin de flexibilité et de disponibilité, etc.), l'étude préalable n'est pas toujours simple à initialiser et à effectuer.

En effet, les entreprises ont parfois beaucoup de mal à expliciter clairement leurs besoins, l'environnement dans lequel elles gravitent étant en perpétuel changement et, par conséquent, très déstabilisant. De même, elles sont souvent dépourvues de moyens et de ressources pour mener de bout en bout une telle action : manque de compétences internes, difficulté à s'appuyer sur une méthode rigoureuse et éprouvée, méconnaissance d'exemples similaires ayant déjà fait leur preuve, etc.

C'est là où le prestataire, disposant d'une réelle expertise dans ce domaine, peut intervenir en aidant à l'expression des préoccupations des dirigeants d'entreprise confrontés à la problématique micro et réseaux, en les éclairant sur les résultats concrets de solutions déjà mises en place, et en les assistant au préalable dans le montage de l'étude d'évaluation, et par la suite dans l'élaboration du cahier des charges.

3. Un tremplin pour le montage du contrat

En général, la phase d'étude préalable a permis de définir les principaux éléments du cahier des charges. Suivant les résultats obtenus et les choix retenus, l'issue de cette étude peut déboucher sur la décision de consulter le marché. Le cahier des charges alors établi conjointement pourra servir de base à la consultation.

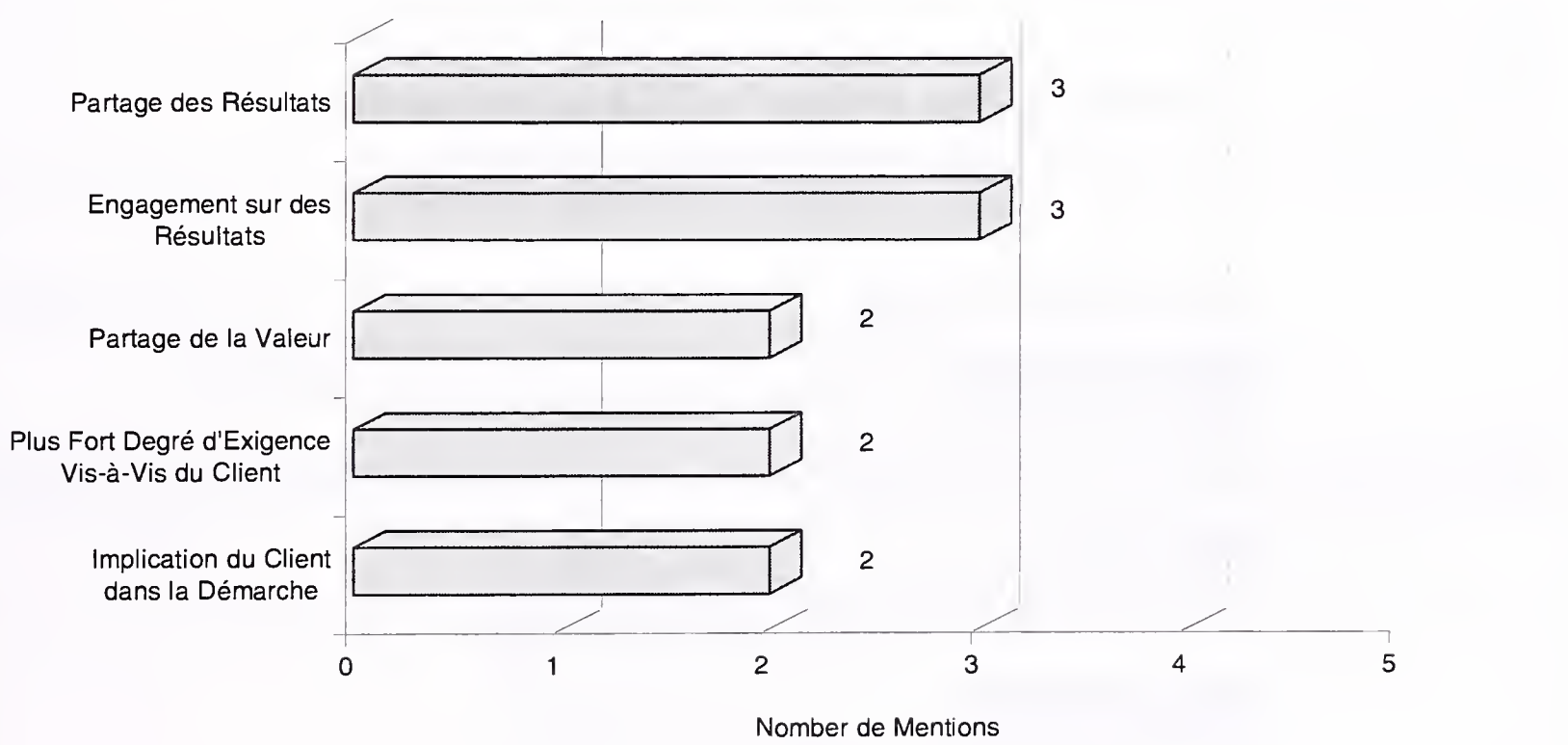
Pour l'entreprise, bien maîtriser le cahier des charges s'est se donner toutes les chances de conclure un contrat en adéquation parfaite avec les besoins et les objectifs stratégiques qui ont été définis. Pour le prestataire, bien connaître ce cahier des charges en ayant participé à son élaboration, c'est s'allouer la possibilité de répondre au plus près des exigences du client, et donc, d'avoir une plus grande chance de se voir ouvrir les portes du contrat.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Aussi, il est clair qu'en suivant cette maxime, les offreurs s'engagent vers de nouvelles relations avec leur client. La Figure V-3 met en avant trois modifications contractuelles majeures qui influeront ces relations : le partage des résultats et/ou de la valeur obtenus grâce au contrat ; un plus fort degré d'exigence vis-à-vis de leur client en ce qui concerne la mise en place des solutions ; et une réelle implication du client dans la démarche mise en oeuvre et la réalisation du contrat.

Figure V-3

Modifications contractuelles majeures envisagées par les prestataires au cours des cinq prochaines années



Base : 24 répondants représentant 29 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C

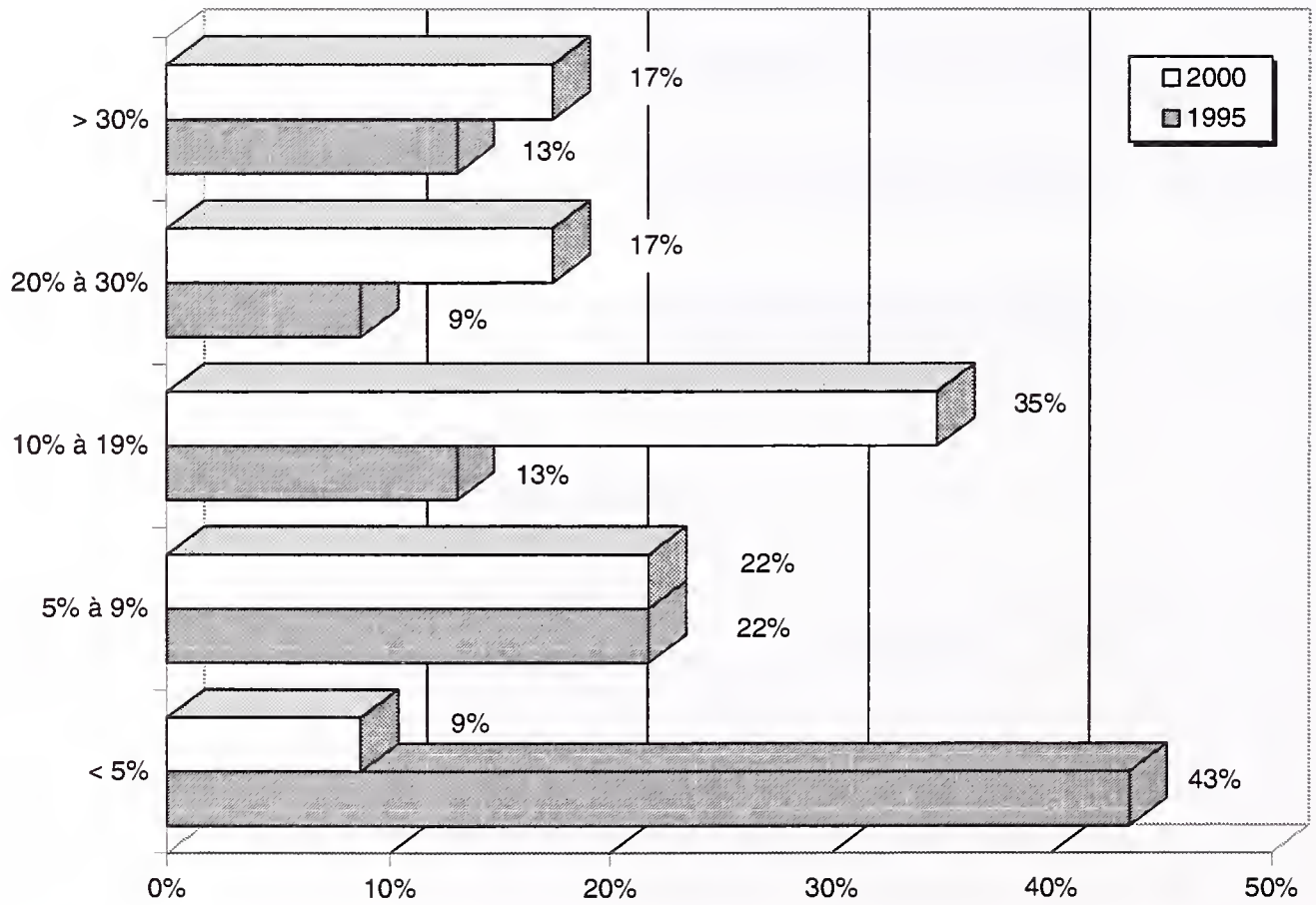
De la bonne gestion des partenaires

Les offreurs savent que l'une des clés de succès réside dans leur faculté à bien gérer l'ensemble des partenaires auxquels ils feront de plus en plus appel au cours des prochaines années. La Figure V-4 montre la montée en puissance de l'appel à la sous-traitance et/ou au partenariat. Il est clair qu'il représentera une part de plus en plus conséquente dans les contrats d'externalisation.

C'est grâce à leur capacité à fédérer des groupes de partenaires et de sous-traitants que les offreurs pourront s'adapter plus rapidement au marché, répondre avec un haut niveau d'expertise technique, tout en maîtrisant mieux la chaîne des coûts induits.

Figure V-4

Evolution de la part de l'appel à la sous-traitance et/ou au partenariat, 1995-2000



Base : 23 répondants représentant 28 entreprises *Source : INPUT*

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

1. Pour mieux réunir des pôles de compétences

Dans la perspective de migration vers le client-serveur, les systèmes à base de micros et de réseaux locaux deviennent de plus en plus complexes. Tout prestataire peut difficilement disposer aujourd'hui de compétences de bout en bout. Il lui est désormais nécessaire de faire appel à des partenaires qui pourront l'aider dans la bonne mise en oeuvre de sa solution et lui apporter des expertises pointues dont il a besoin en retour. Aussi, parmi les principaux axes de progrès envisagés dans l'évolution des offres, les prestataires ont fait apparaître en tête de classement l'appel au partenariat (voir Figure IV-7 page 64).

Parce que les projets font désormais appel à un large éventail de ressources (tant techniques, logistiques qu'humaines), les offreurs tentent de plus en plus de créer des pôles de compétences dont le partenariat représente la clef.

Suivant l'origine du prestataire et sa quête de nouvelles compétences, le type de partenaires recherchés varie. Le Tableau V-3 suivant donne un aperçu des partenariats majeurs identifiés à ce jour.

Tableau V-3

Principaux partenariats recherchés par les offreurs de services micros et réseaux locaux, 1995

Catégorie de prestataires	Partenariat(s) recherché(s)
Constructeurs	Editeurs pour les outils d'administration Sociétés de financement si aucune structure n'existe dans le groupe
Sociétés de maintenance	Constructeurs (sous-traitance pour leur compte) Spécialistes de la sécurité Sociétés d'ingénierie Distributeurs Sociétés de financement
Sociétés de services	Editeurs en phase de prescription Mainteneurs et grossistes (pour les pièces détachées) Sociétés de financement

Principales sociétés de financement mentionnées :
Parsys, Arius/BNP Bail, Technobail, Société Générale, ETICA, IBM Financement, etc.

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Le partenariat est basé sur intérêt réciproque. Comme toute relation économique, il suit des règles dont quelques grands principes sont donnés au Tableau V-4 suivant.

Tableau V-4

Les règles du jeu du partenariat dans le cadre des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

- Partager les compétences et le savoir faire autour des nouvelles technologies
- Accepter de fédérer des domaines d'excellence complémentaires
- Faire pleinement profiter des opportunités et partager les facteurs clés de succès
- Mettre en avant un engagement conjoint effectif signe de pérennité
- Supporter les partenaires dans leurs efforts d'adaptation à l'offre

Source : INPUT

2. Pour mieux gérer et maîtriser les coûts

L'appel au partenariat permet d'optimiser les coûts de certaines prestations. Bien gérer ses partenaires, c'est aussi rechercher les meilleures solutions pour mieux maîtriser ces coûts et répartir les risques associés au contrat. Le Tableau V-5 présente les principaux atouts économiques du partenariat.

Tableau V-5

Les atouts du partenariat dans le cadre des contrats d'externalisation de services micros et réseaux locaux, 1995

- Optimisation des compétences apportées pour compléter l'offre et la solution délivrée
- Meilleur partage des risques
- Transparence et flexibilité
- Pérennité des relations

Source : INPUT

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

D
Comment gérer le changement ?

Passer le pas vers un contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux peut être l'opportunité pour une entreprise de revoir son organisation et de faire évoluer sa culture.

L'apport de nouveaux outils, de process différents, etc., peuvent être l'occasion de s'enrichir et de gagner en avantage compétitif sur ces concurrents.

Néanmoins, accepter de nouvelles méthodologies, basculer vers des techniques de travail différentes de celles jusqu'ici utilisées, changer son comportement afin d'optimiser les résultats du contrat est souvent loin d'être aisé tant pour le prestataire que pour son client.

Or, tout contrat d'externalisation de services micros et réseaux locaux engendre nécessairement ces types de changements qu'il est nécessaire d'accompagner et de faire évoluer dans le temps afin d'atteindre ensemble les objectifs initialement fixés.

1. Tout contrat engendre un changement

Tout contrat d'externalisation engendre des changements majeurs qui impactent :

- l'identité des individus (responsables informatiques et utilisateurs finals),
- les pouvoirs et les systèmes d'influence internes de l'entreprise,
- les compétences dont dispose l'entreprise qu'elles se situent au niveau de la technologie, des process mis en place ou des modes de fonctionnement interne.

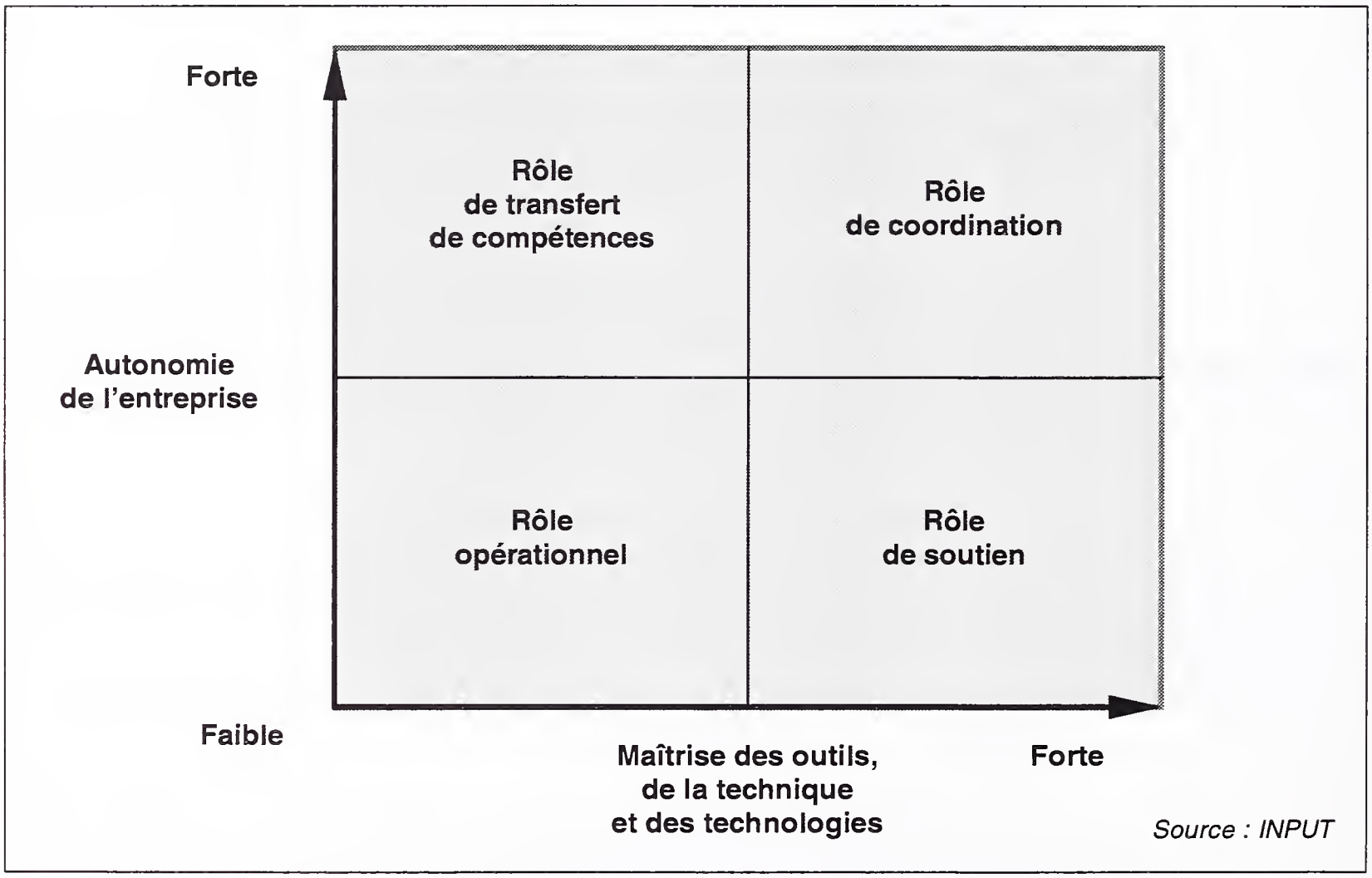
Aussi, la réussite conjointe d'un tel projet est souvent basée sur deux facteurs primordiaux : l'actualisation des compétences des informaticiens et des utilisateurs finals ainsi que sur la faculté du prestataire à conduire le changement chez son client.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Suivant le degré de maturité de l'entreprise, le rôle de l'offreur dans la conduite de ce changement variera. La Figure V-5 illustre les quatre principales attitudes que le prestataire doit avoir en fonction du degré d'autonomie de son client par rapport à la solution apportée et de son niveau de maîtrise technique et technologique de cette même solution.

Figure V-5

Rôle du prestataire dans la conduite du changement suivant le degré de maturité de l'entreprise, 1995



2. De la nécessité d'accompagner ce changement

Les actions à mettre en place afin de bien gérer les changements occasionnés par les contrats doivent s'effectuer suivant deux volets :

- tout d'abord un volet stratégique qui nécessite une représentation de l'état culturel passé et actuel, des règles du jeux de l'entreprise, de la manière d'analyser les valeurs et les principes de l'entreprise.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

Ce travail a pour objectif d'établir un diagnostic de la situation, de déterminer la finalité des actions à mettre en place (définir les résultats que l'entreprise veut atteindre) et d'anticiper les actions futures.

Par ailleurs, il permet d'analyser les positionnements des acteurs de l'entreprise et d'identifier leur degré d'influence (pression d'un lobby d'utilisateurs pouvant tuer le projet dans l'oeuf par exemple),

- ensuite un volet organisationnel qui concerne le pilotage opérationnel du changement (plan de communication interne, formation adéquate, etc.).

Un partenariat avec des professionnels du changement peut être nécessaire afin de mieux aborder ce problème et les répercussions qu'il peut occasionner sur l'évolution et la viabilité du contrat.

3. Et de le faire évoluer dans le temps

Un contrat d'externalisation évolue dans le temps parce que de nouvelles technologies apparaissent sur le marché ou parce que le client souhaite que son prestataire prenne en charge d'autres fonctions.

Ces évolutions sont aussi facteurs de changements que le prestataire se doit d'intégrer immédiatement dans son plan de mise en oeuvre.

Par ailleurs, il est important de déterminer le degré de planification du changement en associant les utilisateurs à ce changement mais surtout en les orientant et en les accompagnant dans ce changement.

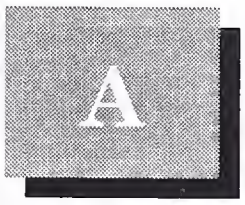
Ce sont les acteurs, i.e. responsables d'entreprise et utilisateurs finals, qui font la réalité du changement. Il est donc nécessaire de leur donner les moyens pour qu'ils aient un comportement adapté qui soit en phase avec ce changement.

Pour être gagnante, la stratégie doit donc être menée en fonction de l'évolution du projet, de l'adaptation des acteurs, de l'apprentissage qui leur sera délivré, de leur formation, etc.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Glossaire

Le glossaire suivant essaye de faire le point sur les termes et acronymes couramment utilisés dans le monde de la micro-informatique.

Il apporte un éclairage sur des vocables tels qu'INPUT les considère dans ses recherches. En effet, selon l'usage ou l'emploi qu'il en est fait, il peut être donné de multiples définitions pour certains termes (cf. le client-serveur par exemple).

Ce glossaire est simplement destiné à appréhender correctement le vocabulaire utilisé dans le cadre du programme « Les Services Micros et Réseaux Locaux ».

A, B	
• Architecture distribuée	Architecture informatique où les fonctions sont décentralisées au niveau des différents nœuds constituant le système, contrairement à l'architecture centralisée
C, D	
• Client-serveur	L'architecture client-serveur définit un modèle de fonctionnement du système d'information en rupture avec le modèle site traditionnel « central-terminaux passifs » Pour optimiser les performances du système, les puissances de calcul, les données et les applications sont partagées et se situent n'importe où dans l'entreprise avec de multiples possibilités d'accès
• DCE	Abréviation pour « Distributed Computing Environment »

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

E, F, G	
• EDI	Abréviation de « Echange de Données Informatisées » ou « Electronic Data Interchange ». Technique normalisée permettant des échanges inter-entreprise et/ou intra-entreprise de documents et de données informatisés, à la place de documents papiers
• Externalisation	Contrat d'entreprise avec engagement sur des résultats - et non plus seulement de moyens - de la part d'un prestataire. L'externalisation, dénommée par les anglo-saxons « outsourcing », recouvre aussi l'infogérance (voir ce terme)
• FM	Abréviation de « Facilities Management ». Voir infogérance
• GED	Abréviation de Gestion Electronique de Documents
• Groupware	Méthode de travail permettant à plusieurs utilisateurs, séparés ou réunis par le temps ou par l'espace, de contribuer à la réalisation d'un objectif impliquant une dynamique de groupe, à l'aide de dispositifs activant l'informatique et les services de télécommunications
H, I, J	
• Help-desk	Service d'assistance auprès des utilisateurs comprenant, entre autre, les services de hot-line (voir ce terme) ainsi que d'autres services plus spécifiques tels que l'accompagnement dans l'utilisation d'un outil, etc.
• Hot-line	Service dont l'objectif est de prendre en charge rapidement toute question posée par l'utilisateur, en cas de problème, sur le fonctionnement de son équipement informatique (matériel et logiciel), et de s'assurer de sa résolution dans un délai raisonnable
• H/W	Abréviation pour « Hardware » ou matériel
• Infogérance	Vocable français pour traduire « Facilities Management ». L'infogérance se définit comme une relation contractuelle, avec engagement sur des résultats, entre un prestataire spécialisé et son client, en vue d'opérer, de gérer et d'exploiter tout ou partie de son système d'information. Le terme d'externalisation est également employé pour l'infogérance
• IT	Abréviation de « Information Technology »

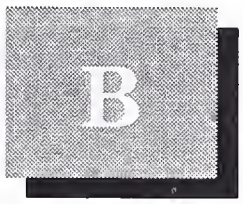
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

K, L, M	
• LAN	Abréviation de « Local Area Network ». Réseau local couvrant une zone géographique limitée, telle qu'un bâtiment ou un site, et interconnectant des équipements informatiques (micro-ordinateurs, serveurs, périphériques, etc.) entre eux
• Multimédia	Ensemble de services intéractifs utilisant un support numérique pour la transmission et le traitement simultané de textes, de données, de sons et d'images fixes ou animées
N, O, P	
• Outsourcing	Voir externalisation
Q, R, S	
• SI	Abréviation pour Système d'Information
• SSII	Acronyme de Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique
• S/W	Abréviation pour « Software » ou logiciel
T, U, V	
• Téléservices	« Toute prestation de service à valeur ajoutée entre entités juridiques distinctes, utilisant les outils de télécommunications », Thierry Breton, 1994. Dans le domaine des services informatiques, regroupe des tâches comme la télédistribution, le télémonitoring, la télémaintenance, etc.
• TPM	Acronyme de Tierce Partie Mainteneur
• UNIX	Système d'exploitation multi-utilisateur et multi-tâche, développé dans les années 70. Système ouvert par oppposition aux systèmes propriétaires
W, X, Y, Z	
• WAN	Abréviation de « Wide Area Network ». Réseau étendu interconnectant des sites géographiquement distants, contrairement à un réseau local
• Workflow	Gestion optimisée de la circulation et du flux de l'information

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Index

A, B	
• Administration	9, 11, 17, 20, 29, 32, 35, 36, 41, 45, 54, 57, 77
• Agena	4, 33
• Alcatel TITN Answare (ATA)	18, 32
• Allium	4, 18, 32
• AT&T	18, 32
• Audit	27, 36, 67
• Axime	5, 33, 18, 32, 61
• Axone	4
• Bull	18, 20, 32, 45

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

C, D	
• CA-Unicenter	20, 45
• Cahier des charges	1, 6, 23, 24, 25, 42, 54, 73, 74
• Cap Sesa Hoskyns	5, 18, 32, 33, 44
• CGA	18, 32
• Client-serveur	2, 18, 31, 77
• Computer Associates	20, 45
• Conseil	9, 27, 35, 36, 57, 60
• Constructeur(s)	3, 4, 32, 34, 41, 44, 54, 55, 60, 77
• Coût(s)	19, 20, 21, 38, 43, 46, 47, 48, 52, 53, 55, 56, 72, 73, 76, 78
• DCS	33
• Digital	18, 32
• Distributeur(s)	3, 77
E, F	
• ECS	33
• EDS	5, 18, 32, 61
• Editeur(s)	3, 77
• EIS	46
• Financement	9, 10, 11, 63, 77
• FM	8, 10, 33, 61

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

G, H	
• GSI	18, 32, 33, 61
• Help-desk	17, 19, 20, 29, 30, 44, 45, 54
• Hotline	20, 45, 56, 57, 69, 70, 71, 72
• HP	18, 20, 32, 45
I, J, K	
• IBM	4, 18, 20, 32, 45, 77
• ICL Sorbus	4, 18, 32
• Inventaire	36, 56, 67
• ISM	20, 32, 45
• Karat	20, 45
L, M, N	
• Maintenance	3, 4, 8, 9, 11, 17, 20, 27, 28, 29, 32, 36, 41, 44, 45, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 60, 69, 70, 77
• Marge(s)	21, 22, 47, 48, 49, 50, 51
• Microsoft	20, 45
• MSM	20, 45
• Mutualisation	16, 19, 20, 22, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 55

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

N, O, P	
• NetView	20, 45
• NWSM	32
• Olivetti	18, 32
• OpenView	20, 45
• Partenariat	3, 4, 10, 33, 76, 77, 78, 81
• PS Soft	20, 45
Q, R	
• Régie	34, 37, 41
• Qualiparc	20, 45
S	
• Sécurité	9, 77
• SG2	4, 18, 32, 33, 61
• SNI (Siemens Nixdorf)	18, 32
• Solstice	20, 45
• SSII	3
• Staff & Line	20, 45
• Sun	20, 45
• SUPPORTnet	32

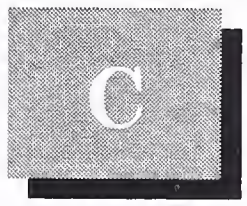
© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

T	
• Tableaux de bord	1, 6, 23, 65, 66, 67, 70
• Tasq	18, 32
• TELCI	18, 32
• Téléservices	19, 20, 21, 36, 44, 45, 46
• Thalès (Groupe Sligos)	18, 32
• Thomainfor	18, 32
• Tornado	20, 45
• TS FM	18, 32, 61
U, V, W, X, Y, Z	
• Wang	18, 32
• Web	20, 45
• Winpark	20, 45
• WorkGroup Systems	20, 45

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.



Questionnaire

I
Introduction

I1. Votre société délivre-t-elle des services de support autour des équipements ?
(cochez la case correspondante)

☐ Oui *(continuez en I2.)* ☐ Non

I2. Si oui, plus particulièrement, propose-t-elle des services autour des micros et des réseaux locaux (LANs) ?
(cochez la case correspondante)

☐ Oui *(continuez en A)* ☐ Non *(continuez en I3.)*

I3. Si non, prévoit-elle de le faire et quand ? Précisez quel(s) service(s) elle proposera ?
(arrêtez le questionnaire)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A

Analyse de l'Activité – France

A1. En France, quel est le chiffre d'affaires (abrégé CA dans le reste du questionnaire) total de votre société pour 1994 en ce qui concerne les services « multi-vendeurs » (prestations délivrées pour des parcs non propriétaires) autour des équipements ?

Pouvez-vous décomposer ce chiffre d'affaires par grands segments, tels que les services micros, les services autour des réseaux locaux (LANs) et les services autour des serveurs non propriétaires (UNIX, NT, ...) ? De même, quelles sont vos estimations pour 1995 ? Et, quelles sont vos projections de croissance pour l'an 2000 ?

Services autour des	CA Réalisé 1994	Estimations 1995	Projections TCAM 1995-2000
Micros	MF	MF	%
Réseaux locaux	MF	MF	%
Serveurs non propriétaires	MF	MF	%
Autres plates-formes	MF	MF	%
Services autour des équipements	MF	MF	%

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

A2. a) Quelle est votre définition de l'architecture distribuée ? Quelles prestations de services assurez-vous autour ? Quelle part de votre CA concerne ces services autour des architectures distribuées en 1994, quelles sont vos prévisions pour 1995 et vos projections de croissance d'ici 5 ans ?

---

b) En ce qui concerne les serveurs, quelles prestations de services assurez-vous autour ? Précisez si vous différenciez les serveurs intermédiaires des serveurs d'application, et si c'est le cas, pourquoi ?

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A3. En ce qui concerne les parcs de micros et les LANs qui sont au coeur de notre recherche, quel est le CA « multi-vendeurs » de votre société pour chacun des grands segments de marché suivants ? Indiquez la répartition en pourcentage ? Comment voyez-vous ces ratios évoluer d'ici l'an 2000 ?

Segment de marché	CA Réalisé en 1994	Estimations pour 1995	Projections TCAM 1995-2000
Maintenance	%	%	%
Administration	%	%	%
Services d'environnement	%	%	%
Assistance utilisateurs	%	%	%
Formation	%	%	%
Autres Services	%	%	%
TOTAL Services Micros & LANs	MF	MF	%

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

Notes :

(1) L'administration regroupe l'administration des parcs de micros (« asset management »), l'administration et supervision des réseaux locaux (« local area network management »)

(2) Les services d'environnements comprennent l'installation des réseaux, le cablage, l'installation et le déploiement des micros, l'audit de réseaux, etc.

(3) L'assistance utilisateurs concerne les services de help-desk avec le support téléphonique (hot-line) logiciel et matériel, le support sur site, etc.

(4) Les autres services couvrent l'ingénierie logiciels, l'ingénierie des LANs, l'accompagnement dans l'intégration des micros et/ou des LANs au sein du système d'information, le conseil, la veille technologique, le financement, etc.

A4. a) Parmi vos clients, certains externalisent-ils une « combinaison de services » de support étendue (avec engagement sur des résultats) auprès de votre société ? *Nous vous prions de lire attentivement les définitions ci-après retenues par INPUT dans le cadre de la recherche*

☐ Oui *(continuez en A5.)* ☐ Non *(arrêtez le questionnaire)*

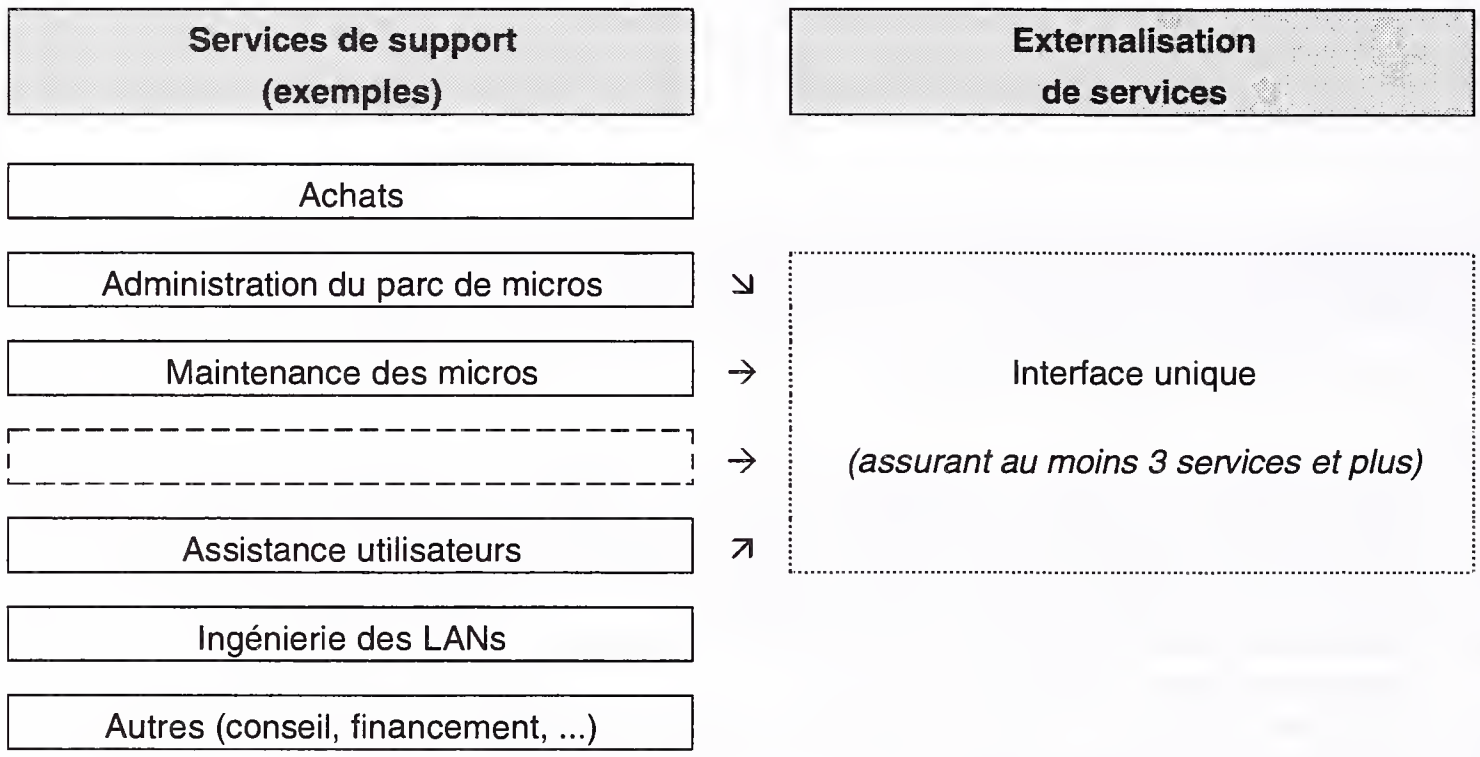
b) Combien de contrats de ce type avez-vous signé en 1994 ? Combien sont prévus pour 1995 et 1996 ?

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(1) Définition de la « combinaison de services » : ensemble de prestations, au moins 3 et plus, (administration de parc, installation / déploiement, maintenance, formation, hot-line, etc.), assuré par une interface unique sur la base d'un contrat de services forfaitaire avec engagement sur des résultats (cf. tableau ci-après à titre d'exemple).

(2) Définition de l'externalisation : relation contractuelle, avec engagement sur des résultats, entre un prestataire et son client en vue d'opérer, de gérer et d'exploiter tout ou partie d'un système activant les technologies de l'information (aussi dénommée FM ou infogérance).

Exemple de combinaison de services externalisée offerte par une interface unique



A5. Quelle(s) est(sont) la(les) prestation(s) centrale(s) de votre offre d'externalisation de services micros et LANs ? Quelle valeur ajoutée mettez-vous en avant dans cette offre ?

A6. Comment prenez-vous en compte l'utilisateur final dans cette offre ?

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A7. **Quel CA a été généré par de tels contrats en 1994 ? Quelles sont vos estimations pour 1995 ? Quelles sont vos projections de croissance pour l'an 2000 ? Pouvez-vous ventiler ce CA par type de contrats ?**

Décomposition des contrats	CA réalisé en 1994	CA estimé pour 1995	Croissance 1995-2000 envisagée
100% micros & LANs	%	%	
FM grands systèmes + micros & LANs	%	%	
Client-serveur	%	%	
Autres contrats, précisez	%	%	
Externalisation Micros & LANs	**MF**	**MF**	

A8. **Comment se répartit le CA généré pour chacun des grands segments de marché suivants ? Indiquez la répartition en pourcentage ? Comment voyez-vous ces ratios évoluer d'ici l'an 2000 ?** *Pour la définition des segments, reférez-vous à la question A2.*

Segment de marché	Revenus Réalisés en 1994	Estimations pour 1995	Croissance 1995-2000 envisagée
Maintenance	%	%	
Administration	%	%	
Services d'environnement	%	%	
Assistance utilisateurs	%	%	
Formation	%	%	
Autres Services	%	%	
Externalisation Micros & LANs	**100%**	**100%**	

TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen

A9. **Suivant nos observations, la part de la sous-traitance dans le CA peut varier considérablement d'un offreur à un autre (entre 0% et 50%). Dans votre CA, quelle part représente-telle aujourd'hui et qu'en sera-t-il d'ici 5 ans ?**

Aujourd'hui		D'ici 5 ans	
☐	< 5%	☐	< 5%
☐	5% à 9%	☐	5% à 9%
☐	10% à 19%	☐	10% à 19%
☐	20% à 30%	☐	20% à 30%
☐	> 30%	☐	> 30%

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

A10. a) Intervenez-vous dans le cadre de contrats internationaux ? Comment voyez-vous cette demande évoluer au cours des 5 prochaines années ?

---

b) Cela a-t-il un impact sur votre offre ? Si oui, précisez

B

Termes et Conditions des Offres d'Externalisation de Services

Nous vous rappelons que le champ couvert par la recherche est exclusivement réservé aux services micros et réseaux locaux suivant la définition donnée en A4.

B1. a) Dans les contrats d'externalisation de services, pouvez-vous ventiler la part des interventions se réalisant hors site, sur site, ou les deux ?

% hors site	% sur site	% combinant les deux	TOTAL
%	%	%	100%

b) Quelles prestations sont plus particulièrement réalisées et/ou demandées par le client lors des interventions hors site et/ou sur site ?

Hors site	
Sur site	

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

c) Combien de contrats sont en moyenne concernés par la délégation de personnel ? *donnez une estimation en pourcentage :* ----------

d) Combien de personnes cela représente-t-il en moyenne par contrat ? *donnez une estimation :* ----------

e) En général, comment le personnel délégué travaille-t-il chez le client ? Il travaille à :

☐	Temps plein	☐	La demande
☐	Temps partiel	☐	Autre(s), précisez

B2. **a) Combien de contrats d'externalisation font l'objet d'une reprise du personnel du client de votre part ?** *donnez une ventilation en pourcentage des contrats existants :* ----------

b) Comment voyez-vous évoluer la demande des entreprises sur ce sujet ?

B3. **Quelles sont les règles qui régissent votre politique de prix pour vos services d'externalisation micros et LANs ?**

B4. **Plus exactement, quelle(s) politique(s) de prix en résulte(nt) ?**

☐	Prix fixes basés sur la demande du client (conformes au cahier des charges)
☐	Prix fixes établis sur la base d'un coût par poste (néanmoins flexibles et évolutifs)
☐	Partage des résultats/de la valeur avec le client
☐	Autre(s), précisez

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B5. Quels sont les principaux arguments mentionnés au client vous permettant de justifier le coût du contrat ?

B6. a) Pour établir le montage du contrat, disposez-vous d'une grille de prix standard ?

☐ Oui, pour chacune des prestations ☐ Non

☐ Oui, pour certaines prestations, et lesquelles ? ----------
---
---

b) Si oui, pouvez-vous nous donner une fourchette d'évaluation de cette grille pour les principales prestations suivantes ?

Grille standard Coût moyen facturé pour (*)	Unité	Fourchette de référence
La maintenance d'un micro	.....	de ..... à .....
Une hot-line	.....	de ..... à .....
Un inventaire de parc	.....	de ..... à .....

(*) variable suivant les quantités

B7. Comment calculez-vous votre prix de revient sur de tels contrats ?

B8. Vous arrive-t-il de pratiquer des remises, rabais, etc., spéciaux ? Précisez lesquels et pourquoi

---

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

NOTE IMPORTANTE

Les répondants aux questions B9. et B10. recevront la grille de synthèse calculée à partir de toutes les réponses obtenues ce qui leur permettra d'effectuer leurs propres analyses.

B9. **Veuillez remplir la grille de prix suivante ? Donnez seulement une fourchette d'évaluation des prix rencontrés sur le marché pour les principales « combinaisons de services » mentionnées ?**

Grille standard des coûts moyens facturés (hors achats) en FF/micro/an				
Nombre de prestations incluses dans le contrat	Nombre moyen de micros concernés			
	< 700	1 000 à 2 000	2 000 à 5 000	> 5 000
3 à 4 (1)	..... FF	..... FF	..... FF	..... FF
5 à 6 (2)	..... FF	..... FF	..... FF	..... FF
> 6 (3)	..... FF	..... FF	..... FF	..... FF
5 (4)	..... FF	..... FF	..... FF	..... FF

(1) dont la maintenance des micros, l'installation et le déploiement, et la hot-line
(2) idem + la maintenance des LANs et/ou l'administration du parc de micros et/ou l'administration des LANs et/ou l'ingénierie des LANs et/ou la formation sur les logiciels bureautiques standards
(3) toutes les prestations ci-dessus mentionnées plus d'autres autour de l'ingénierie logiciel, du conseil, de la veille technologique, etc.
(4) la maintenance des micros, l'installation et le déploiement, la hot-line, la maintenance des LANs et l'administration du parc de micros

B10. **a) Votre société dispose-t-elle d'indicateurs, présentés sous forme de tableau de bord, permettant à son client de mesurer les gains de performance qu'il obtient grâce au contrat d'externalisation ?**

☐ Oui ☐ Non

b) Si oui, quels sont ceux proposés couramment par votre société ?

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

c) Si votre société dispose d'indicateurs quantifiables, quels sont-ils ? Pour chacun d'eux, quelles unité et valeur de référence utilise votre société ?

Indicateurs	Unité	Valeur de référence
Coût annuel d'un micro connecté	.....	.....
Montant de refacturation à l'utilisateur final	.....	.....
Nombre de micros par personnel de support interne + externe	.....	.....
Ventilation du budget par service	.....	.....
Ventilation du budget par centre de coûts	.....	.....
Délais horaire pour une hot-line	.....	.....
Délais d'approvisionnement	.....	.....
Délais d'installation	.....	.....
Délais de remise en marche d'un micro	.....	.....
Enquête utilisateur	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
Exemples		
Coût annuel d'un micro connecté (matériel, logiciel, fonctionmt.)	*KF/an*	*x KF/an*
Montant de refacturation à l'utilisateur final	*KF/an*	*x KF/an*
Nombre de micros par personnel de support interne + externe	*micro/homme*	*1*
Ventilation du budget fonctionnement/investissement	*%*	*x% fct./y% inv.*
Autres : nbre d'interventions de maintenance par personnel de support, temps moyen d'intervention pour une réparation (en heure), nbre d'appels hot-line par utilisateur, temps moyen de réponse de la hot-line (mn), nbre d'inventaire(s) par an, nbre d'enquêtes de satisfaction des utilisateurs, ...		

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

B11. **Avez-vous à payer des pénalités en cas de non respect des engagements du contrat ? Si oui, quelles sont-elles ?**

B12. **Dans les années à venir et afin de mieux répondre à la demande, quelles modifications contractuelles majeures envisagez-vous ?**

B13. **Proposez-vous une offre de financement ? Pouvez-vous la présenter brièvement ?** *(éventuellement, joindre une documentation)*

B14. **Comment votre société commercialise-t-elle son offre d'externalisation ?**

B15. **Afin de mieux répondre à la demande et de suivre les changements technologiques du marché (extension de garantie, maintenance gratuite, plus grande fiabilité des matériels, etc.), comment voyez-vous évoluer la commercialisation de celle-ci dans les 5 prochaines années ?**

Nous vous remercions beaucoup d'avoir participé à notre recherche et restons à votre disposition pour toute question relative à celle-ci.

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.

(page blanche)

© 1995 par INPUT. Reproduction Interdite.